



Universidad de Pinar del Río
"Hermanos Saíz Montes de Oca"

Centro de Estudios de Gerencia,
Desarrollo Local y Turismo



Título: Programa de Mejora del Clima Laboral aplicado en la Empresa de Servicios Especializados de Protección, S. A. en Pinar del Río

**Tesis presentada en opción al Título Académico de
Master en Dirección**

Autor: Lic. Maikel Giniebra Salvador

Tutor: Dr. C. Fidel Ortiz Ordáz

Pinar del Río, 2010

... A mi hijo

...A mí querida esposa

...A mi madre

...A toda mi familia

...A las personas que con mucho amor e incondicionalmente me
ayudaron en la realización de este texto

A la realización de esta tesis contribuyeron muchas personas que trabajan por el mejoramiento del clima en las organizaciones; las que aportaron mucho tiempo y pericia y aún mayor generosidad y paciencia.

Mi infinito agradecimiento para:

- Mi tutor, el Dr. C. Fidel Ortiz Ordaz por sus valiosas sugerencias y precisiones.
- Directivos y trabajadores de SEPSA, por sus testimonios sobre la percepción del clima laboral, especialmente para la psicóloga Mabel.
- Mis profesores de la Universidad de Pinar del Río, en especial para Diana de la Nuez Hernández (Dra. C.) y Dayamí García Cirión (MSc.), por sus sabios consejos.
- Mi esposa Nélide que no escatimó madrugadas, sábados, ni domingos, para soportar tantas tensiones.

“El secreto para lograr mayores éxitos está en la capacidad de los Cuadros para abarcar de conjunto la complejidad de la situación, establecer las prioridades, organizar el trabajo, cohesionar las fuerzas, exigir disciplina, educar con el ejemplo, explicar la necesidad de cada tarea, convencer, entusiasmar, levantar el espíritu y movilizar la voluntad de la gente”.

Raúl Castro Ruz

<u>ÍNDICE</u>	<u>Pág.</u>
SÍNTESIS	
INTRODUCCIÓN	1
 CAPITULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL COMO VARIABLE DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.	6
1.1- Elementos claves para el estudio del Comportamiento Organizacional.....	6
1.1.2- Variables que influyen en el Comportamiento Organizacional.....	10
1.2- Clima organizacional. Esencia y antecedentes.....	17
1.2.1- Características del Clima Organizacional.....	26
1.2.2- Dimensiones del Clima Organizacional.....	28
1.3 El enfoque estratégico en la formulación de programas de mejora del clima laboral.....	29
Conclusiones del Capítulo.....	30
 CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE PROTECCIÓN S.A. (SEPSA) EN PINAR DEL RÍO.	31
2.1- Caracterización general de la empresa SEPSA en Pinar del Río.....	31
2.2- Resultados de los instrumentos aplicados.....	33
Conclusiones del Capítulo.....	46

CAPITULO III: PROGRAMA DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE PROTECCIÓN S.A. (SEPSA) EN PINAR DEL RÍO. VALIDACIÓN DE SU IMPLENTACIÓN.	47
3.1- Concepción básica del programa propuesto.....	47
3.1.1- Premisas, objetivo y principios del programa de mejora de clima laboral.....	48
3.1.2- Secuencia del proceso que sigue el programa y procedimiento para su implementación.....	49
3.2-Resultados de la aplicación del programa.....	54
Conclusiones del Capítulo.....	63
CONCLUSIONES.....	64
RECOMENDACIONES.....	66
BIBLIOGRAFÍA.....	67
ANEXOS.....	72

SÍNTESIS

El estudio del proceso de gestión del clima laboral como variable del comportamiento organizacional en la Empresa de Servicios Especializados de Protección, S.A. (SEPSA) en Pinar del Río a finales del año 2009 reveló problemas relacionados con el ejercicio del liderazgo, los niveles de motivación del personal, fluctuación laboral y deficiencias en el proceso de comunicación. Tales limitaciones tienden a afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales en los últimos tiempos.

Para hallarle solución al problema formulado se define como hipótesis:

Si se diseña un programa de mejora con un enfoque estratégico que tenga en cuenta la interdependencia entre las variables del clima laboral estudiadas y las particularidades de la empresa, es posible elevar la eficacia de la gestión del comportamiento organizacional.

Se define como objetivo general:

Diseñar un Programa de mejora del Clima laboral en la Empresa de Servicios Especializados de Protección, S. A. (SEPSA) en Pinar del Río que contribuya que contribuya a la elevación de la eficacia en el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Se logró estructurar, mediante aproximaciones, un programa con enfoque estratégico que permite a la entidad disponer de una herramienta para gestionar de manera eficaz las variables comprendidas en el clima laboral a partir de los resultados de un diagnóstico realizado en el que se utilizaron diversos instrumentos.

Al ser aplicado en la entidad desde principios del presente año, ha contribuido a mejorar su desempeño en el ámbito empresarial.

INTRODUCCIÓN

En el contexto laboral actual, la comprensión del comportamiento de los recursos humanos constituye una premisa fundamental para lograr la competitividad y el bienestar que se requiere en las empresas.

El tema del clima laboral adquiere especial interés por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos como la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problema, el aprendizaje y la motivación. Por consiguiente influye en la eficacia y eficiencia de la organización y en la satisfacción de sus miembros.

En ello juega un importante papel el capital humano, protagonista esencial del avance y desarrollo de las organizaciones y de la sociedad en sentido general.

Adentrarse en el mundo de las percepciones de los hombres y mujeres que componen las entidades laborales, es develar el sentir y el hacer de cada uno de ellos, su compromiso con los objetivos de la organización y su sentido de pertenencia. Por esa razón, se hace necesario explorar en el ambiente donde se desenvuelven, al ser un facilitador (o un entorpecedor) de los procesos psicosociales que se manifiestan en el interior de las empresas. Es aquí donde el estudio y monitoreo del clima laboral cobra vital importancia.

Los estudios de Clima Organizacional brindan la posibilidad de perfeccionar cada vez más el desempeño laboral. Es una revisión crítica, un termómetro que le permite a los directivos revisar las variables que puedan interferir o potenciar la óptima realización del trabajo por parte de sus empleados. Puede convertirse en un instrumento de diagnóstico y de cambio en todas las entidades que lo realicen con la finalidad de intervenir, favorecer o modificar, actitudes y conductas que entorpecen el desarrollo organizacional.

Una investigación de clima puede conducir a determinar las variables objetivas y subjetivas que inciden en la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la calidad del trabajo donde se encuentran; posibilita analizar cómo influyen estos en el rendimiento, el desempeño y, por ende, en los resultados económicos y en la satisfacción de los trabajadores³⁷

³⁷ Escat, M. (2004) Elementos de análisis del Clima Laboral. [http: www. Gestiopolis.com](http://www.Gestiopolis.com). Consultado en fecha: 22/03/2010.

Con este punto de vista coincide el planteamiento de Gonçalves, quien refiere que el conocimiento del clima proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura general o en los subsistemas que lo componen³⁸.

Según este mismo autor, un estudio de clima efectivo permitirá, a través de un análisis científico:

- Prever y Evaluar las fuentes de conflictos e insatisfacción que puedan desencadenar actitudes negativas hacia las organizaciones, de manera que actúen como sistema de advertencia oportuna.
- Evaluar los impactos a través de las decisiones, acciones y programas administrativos puestos en práctica, proyectando los cambios necesarios.
- Servir de marco de referencia para planificar nuevas acciones.

En atención a lo ya expuesto, se lleva a cabo esta investigación que sirve como marco para la realización de una Tesis final de Maestría en Dirección, pues el estudio del Clima Laboral constituye un instrumento eficaz para el diagnóstico organizacional (segundo paso del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial en Cuba, en el cual se encuentra insertada la empresa estudiada), a lo que se une la existencia de problemas de disciplina y una tendencia al aumento de la fluctuación de su fuerza laboral, factores que inciden negativamente en la imagen y desarrollo de la organización. En tal sentido la alta dirección de esta entidad muestra una gran preocupación e interés en dar respuesta a estas debilidades.

Las deficiencias antes expresadas han permitido profundizar en el objeto de estudio de la presente investigación que parte del siguiente **problema científico**: ¿Cómo mejorar el clima laboral en la Empresa de Servicios Especializados de Protección, Sociedad Anónima (SEPSA) en Pinar del Río?

³⁸ Gonçalves, Alexis. (1997) "Dimensiones del Clima Organizacional", Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC). <http://www.monografias.com>. Consultado en fecha: 24/03/2010.

De esta manera, el **objeto de estudio** investigado es el proceso de gestión del comportamiento organizacional y el **campo de acción** concreta el estudio de este objeto en el proceso de gestión del clima organizacional, como variable del comportamiento organizacional en la Empresa de Servicios Especializados de Protección, S. A. (SEPSA) en Pinar del Río.

De acuerdo con el resultado esperado para contribuir a la solución del problema formulado, se definió como **objetivo general**: Diseñar un Programa de mejora del Clima laboral en la Empresa de Servicios Especializados de Protección, S. A. (SEPSA) en Pinar del Río que contribuya a la elevación de la eficacia en el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Como **objetivos específicos** a alcanzar se definen:

1. Identificar las tendencias asociadas a la gestión del clima laboral como variable del comportamiento organizacional en organizaciones de servicios.
2. Caracterizar el estado actual del clima laboral en la Empresa de Servicios Especializados de Protección S.A. (SEPSA), en Pinar del Río, a partir del diagnóstico de las variables: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.
3. Trazar un Programa de mejora del clima laboral con enfoque estratégico en la Empresa de Servicios Especializados de Protección, S.A. (SEPSA), en Pinar del Río.
4. Demostrar la validación del programa propuesto en la empresa objeto de estudio.

Para hallarle solución al problema de estudio se planteó la siguiente **hipótesis**:

Si se diseña un programa de mejora con un enfoque estratégico que tenga en cuenta la interdependencia entre las variables del clima laboral estudiadas y las particularidades de la Empresa de Servicios Especializados de Protección (SEPSA) en Pinar del Río, es posible elevar la eficacia de la gestión del comportamiento organizacional.

Para formular y solucionar los principales problemas identificados, durante la investigación se utilizaron métodos científicos que incluyen el análisis – síntesis en

función de analizar los factores que influyen en los resultados de la gestión del comportamiento organizacional y extraer las regularidades que permiten diseñar un programa con un grado determinado de generalización.

Se particulariza en el enfoque en sistema con el objetivo de descomponer, analizar e integrar el proceso de gestión del clima laboral en un sistema coherente, el análisis documental para determinar las experiencias nacionales e internacionales que fundamentan la propuesta. Se emplearon el método sistémico-estructural con el objetivo de establecer las interrelaciones y las interdependencias entre la organización y su entorno (enfoque estratégico) y la triangulación (como método de análisis cualitativo) para analizar y rediseñar los nexos valorativos en el clima organizacional que sirve de base a la propuesta de la programa formulada.

En relación con las técnicas utilizadas, se emplearon encuestas, entrevistas y análisis grupal para la obtención de información; para el análisis estadístico y procesamiento de los datos se utilizaron estadígrafos descriptivos y porcentuales.

En el informe del trabajo se presenta una apretada síntesis de las principales definiciones teóricas que han fundamentado todo el proceso de la investigación, así como los resultados de la caracterización y la propuesta a implementar para lograr el cambio.

Esta investigación se estructura en tres capítulos con los siguientes contenidos:

CAPÍTULO I: Fundamentos teóricos de la gestión del clima laboral como variable del comportamiento organizacional en organizaciones de servicios.

Se abordan aspectos teóricos vinculados con el comportamiento y clima organizacional. Se presentan diferentes enfoques relacionados con el tema, en los que se realiza un análisis de la influencia de las principales variables o dimensiones que componen el clima organizacional en el marco de empresas cuyos componentes de servicios resulta su principal producto.

CAPÍTULO II: Diagnóstico del clima laboral en la Empresa de Servicios Especializados de Protección, S. A. (SEPSA) en Pinar del Río.

En él se abordan las características de la Empresa de SEPSA en Pinar del Río, a la vez que se exponen los resultados del diagnóstico de la organización de acuerdo con un estudio del comportamiento de las variables comprendidas en el clima laboral.

CAPÍTULO III: Programa de mejora del clima laboral en la Empresa de Servicios Especializados de Protección S.A. (SEPSA) en Pinar del Río. Validación de su implementación.

En este se exponen los componentes esenciales de un Programa para el mejoramiento del clima laboral en la Empresa de Servicios Especializados de Protección S.A. (SEPSA), en Pinar del Río. Incluye su validación en la propia entidad.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones del trabajo entre las que se destaca el programa propuesto, cuyo punto de partida lo constituye el diagnóstico de las variables del clima laboral como vía para contribuir a mejorar el desempeño de la organización en el ámbito empresarial.

CAPITULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL COMO VARIABLE DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DE SERVICIOS.

A partir del análisis teórico de las tendencias asociadas a la gestión del clima laboral como variable del comportamiento organizacional en empresas cuyo producto fundamental resultan servicios y de las experiencias prácticas reflejadas en la bibliografía, el objetivo de este primer capítulo es argumentar la necesidad y conveniencia de aplicar un programa de mejora de clima laboral con enfoque estratégico, dado que se parte de un diagnóstico que permite formular objetivos y acciones por cada variable estudiada.

1.1. Elementos claves para el estudio del Comportamiento Organizacional

La evolución convulsa de las economías y de la vida social contemporánea exige de los seres humanos mantener elevados indicadores de eficiencia y productividad, lo que los lleva a que buena parte de su vida transcurra en organizaciones laborales. El hombre es el producto de sus relaciones sociales; es decir, las personas de todos los géneros, razas, culturas, ideologías, de todos los tiempos, han sentido la necesidad de los otros para hacer viable la vida humana.

Las organizaciones son una de las agrupaciones sociales más importantes, las cuales no se forman ni accidental ni espontáneamente, son creadas porque uno o más individuos perciben, que la acción coordinada de un número de personas puede lograr algo que la acción individual no lo permite.

Toda organización social tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen. Es importante conocer, expandir y consolidar la cultura de una empresa, ya que ésta integra los comportamientos hacia metas comunes, constituye una guía en la realización de actividades, elaboración de normas y políticas para establecer directrices, en fin, la cultura encauza el funcionamiento global de la estructura señalando las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización.

El estudio y la aplicación de conocimientos acerca de la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones, son los elementos clave que componen el comportamiento organizacional de las mismas, es decir, las personas, estructura y tecnología, influyendo sobre ellos el medio ambiente exterior y a su vez ellos sobre éste.

Las organizaciones en general tienen las siguientes características³⁹:

- Son grupos o combinación de grupos de personas, específicamente diseñados y ejercitados para conseguir una serie de objetivos.
- Generalmente los objetivos de la organización lo conocen todos los componentes de la misma.
- Los criterios básicos de una organización son las ideas del conjunto y no las individualidades; la organización dispone de un mayor grado de continuidad.
- Dentro de la empresa existen un marco de reglas y procedimientos que sirven para dirigir las actividades de las personas que trabajan en ella.

Según Trechera...“nos guste o no, una realidad se impone: *somos personas, tenemos que trabajar con personas y el resultado de nuestra toma de decisiones repercutirán en personas*. De ahí que prestar atención a las aportaciones de la Psicología en el entorno de las organizaciones (lucrativas o no lucrativas – Fundaciones, Asociaciones, Ongs, etc.-) sea algo básico y fundamental”⁴⁰.

El estudio de los actos y actitudes que las personas muestran en las organizaciones, es un elemento acerca del comportamiento organizacional, que pretende reemplazar explicaciones intuitivas con el estudio sistemático, es decir, con el uso de evidencias científicas reunidas en situaciones controladas y medidas e interpretadas de una manera razonablemente rigurosa para atribuir causas y efectos, llegando finalmente a transformarlas y hacerlas coincidir con los intereses de la organización.

³⁹ Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice Hall, México.

⁴⁰ Trechera, J.(2005). Como Gota de Agua: La Psicología aplicada a las organizaciones. Disponible en www.psicologia-online.com/articulos//organizaciones.shtml - 27k

Pero no son todos los actos ni todas las actitudes. Tres formas de comportamiento han probado ser determinantes fundamentales del desempeño de los empleados: **la productividad, el ausentismo y la rotación de puestos.**

Entre los conceptos más difundidos sobre comportamiento organizacional (CO) se encuentran los siguientes:

“El CO consiste en el estudio y aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones”⁴¹. Se trata de una herramienta para el beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de estas en toda clase de empresa.

“El CO es el estudio sistemático de los actos y actitudes que las personas muestran en las organizaciones”⁴², esta definición apunta a que el CO pretende reemplazar las explicaciones intuitivas con el estudio sistemático a partir del uso de evidencia científica en situaciones controlables.

El comportamiento organizacional se interesa además por la satisfacción del trabajo, es decir, los gerentes deben preocuparse por la satisfacción de sus empleados con sus puestos de trabajo⁴³, por tres razones fundamentales: Primera, por la vinculación existente entre satisfacción y productividad. Segunda, la satisfacción se relaciona negativamente con el ausentismo. Por último, puede argumentarse que los gerentes tienen la responsabilidad humanista de brindar a sus empleados puestos estimulantes.

“El CO se convierte en un sistema de compensación triple en el que se alcanzan los objetivos individuales, los de la organización y los sociales”⁴⁴, posiblemente el mayor beneficio de este sistema de triple recompensa sea la sociedad misma, puesto que

⁴¹ Robbins, S. (1998). Fundamentos del Comportamiento Organizacional, Octava Edición, Editorial Prentice Hall, México, pág.4.

⁴² Brunet L. (1999). El clima de trabajo en las organizaciones. México editorial trillas.

⁴³ Davis, K. y Newstrom, J. (1999). Comportamiento Humano en el trabajo, Editorial Mc Graw-Hill. México

⁴⁴ Trelle Rodríguez, I. (2001). Comportamiento organizacional, Editorial. Félix Varela. La Habana..

recibe mejores productores o servicios, mejores ciudadanos y un ambiente de colaboración y progreso"⁴⁵.

El comportamiento organizacional de cualquier organización está determinado por los siguientes elementos claves⁴⁶:

- ❖ **Las personas**
- ❖ **La estructura**
- ❖ **La tecnología**
- ❖ **El ambiente exterior en el que funciona**

Las personas: Toda organización consta de personas (seres vivientes pensantes, complejos, dinámicos, matizados de sentimientos, muchas veces contradictorios). Por lo que sin una comprensión real de lo que es el ser humano, es imposible aventurarse a entender el comportamiento organizacional. Las personas también llevan a la organización sus metas psicológicas, sociales y económicas, las que expresan individual y colectivamente.

La estructura: Define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades de una organización. La estructura se relaciona principalmente con el poder y los deberes.

La tecnología: proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan. El gran beneficio de la tecnología, es que permite que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y más calificado.

El ambiente: se desarrolla y manifiesta en cada organización a través de un sistema de comportamiento organizacional. Todas las organizaciones operan en un

⁴⁵Davis, Keith y Newstrom, John W. (1999). Comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional. Editorial McGraw Hill. México, pág. 7

⁴⁶ Robbins, S. (1998). Fundamentos del Comportamiento Organizacional, Octava Edición, Editorial Prentice Hall, México, pág. 9

determinado entorno externo. Una organización no existe por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos. El medio debe ser tomado en consideración al estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Por otra parte, todas las organizaciones están insertas dentro de entornos complejos conformados por otras organizaciones y sistemas.

A continuación se examinan las diversas variables que forman el comportamiento organizacional.

1.1.2-Variables que influyen en el Comportamiento Organizacional

De acuerdo con Robbins, “el comportamiento organizacional es un campo de estudio, un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento, en el que existe un relativo acuerdo acerca de los componentes o temas que constituyen la materia de su área”. Contiene por tanto un conjunto de categorías interconectadas. Algunas de ellas son la *motivación*, la *comunicación*, los *valores organizacionales*, la *cultura* y el *liderazgo*”⁴⁷.

➤ La motivación:

Puede definirse, como la voluntad que tienen los individuos para realizar esfuerzos hacia las metas que tienen las organizaciones, satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales. Las personas motivadas buscan con ahínco lograr sus metas y es poco probable que se encuentren con resultados negativos, que alteren este estado personal.

A partir de los estudios de que ha sido objeto la motivación, se han desarrollado varias teorías acerca de la misma, las cuales en su contexto han sido muy atacadas y cuestionadas en la actualidad, la mayoría desarrolladas durante los años cincuenta

⁴⁷ Robbins, Stephen. (1998). Comportamiento Organizacional. Octava Edición. Editorial Prentice hall. México. Pág.168.

del siglo pasado, pero aún son aspectos que se deben estudiar y conocer, ya que son la base de las teorías actuales que aún utilizan los gerentes para explicar los conceptos de motivación.

Dentro de estas teorías clásicas están:

Teoría de la Jerarquía de las necesidades (Abraham Maslow).-

La más conocida, estipula que el hombre tiene 5 necesidades jerarquizadas:

1. Fisiológicas: necesidades físicas, hambre, sed y sexo.
2. Seguridad: protección del daño físico y emocional.
3. Social: la aceptación, los amigos y el afecto.
4. Estima: interna, el ser autónomo, los logros y el entorno que rodea a la persona.
5. Autorrealización: Convertirse en lo que es capaz de volverse por su mismo esfuerzo, la satisfacción que uno provoca y la forma eficaz de hacer las cosas.

Maslow clasificó estas necesidades en dos⁴⁸: las de orden básico (las necesidades fisiológicas y de seguridad) y las de orden superior (social, la estima y la autorrealización), se diferencian en el sentido de que las de nivel superior se satisfacen internamente y las de nivel básico de manera externa.

Teoría X y teoría Y (Douglas McGregor).

Propone dos posiciones del ser humano extremadamente opuestas, una la teoría x (negativa) y otra (positiva) la teoría y. Estas las establece de acuerdo a cuatro premisas que todos los Gerentes adoptan.

Teoría X:

1. A los empleados les disgusta trabajar por lo que tratarán de evitarlo.

⁴⁸ Mingote J, Rallo J, Baca E (1997). Satisfacción, estrés laboral y calidad de vida del médico. Medicina y Seguridad del Trabajo. No. 172: Págs. 127-154

2. Ya que no les gusta trabajar hay que controlarlos, reprimirlos y amenazarlos.
3. Los empleados buscarán evitar la responsabilidad y buscarán dirección formal siempre que les sea posible.
4. La mayoría de los que trabajan consideran la seguridad ante todo y no muestran una buena motivación.

Teoría Y:

1. Los empleados ven en el trabajo la manera de descansar.
2. Si los empleados se comprometen con sus objetivos, buscarán que ellos mismos se dirijan a través del apoyo de la gerencia.
3. La mayoría de las personas buscan encontrarse con la responsabilidad.
4. El hecho de que no seas parte de los puestos gerenciales, no te excluye de tomar decisiones innovadoras que beneficien a la empresa.

La teoría de la motivación-higiene (Frederick Herzberg)

Concluyó que las personas cuando se sienten bien responden de una manera y por el contrario cuando se sienten mal lo hacen de manera distinta. Esta teoría es un poco compleja, se refiere a que a veces las personas no están satisfechas con su trabajo y existen situaciones que hacen que el individuo se sienta de esa manera, los gerentes en su afán de arreglar la situación modifican esos errores, pero no necesariamente causa motivación a los empleados.

Por su parte *Davis K. y Newstrom J.* señalan que existen cuatro niveles de motivación...⁴⁹.

- Motivación afiliativa. Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.
- Motivación de logro. Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.

⁴⁹ Davis, Keith y Newstrom, John W (1999). Comportamiento Humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional. Editorial Mc Graw Hill. México. Pág. 7

- Motivación hacia la competencia. Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo desempeñar un trabajo de alta calidad.
- Motivación por el poder. Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones.

Robbins define además, la “*motivación laboral*” como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual⁵⁰, al tiempo que delimita como factores que determinan el nivel de motivación en el empleado el trabajo en sí, la responsabilidad, el progreso, crecimiento, realización, reconocimiento, posición, relaciones interpersonales, supervisión, colegas y subordinados, supervisión técnica, políticas administrativas, estabilidad en el cargo, condiciones físicas, salario y vida personal.

➤ La comunicación:

Es el término que refleja el interés de transmitir información, ideas, sentimientos, pensamientos y conceptos; con el fin de que sean entendidos y que tengan la posibilidad de ser aplicados en algo de interés común o particular⁵¹.

El proceso de la comunicación se da a través de una fuente de información (la codificación, el mensaje, el canal, la decodificación, el receptor y la retroalimentación). Se han dado ejemplos donde la mala comunicación puede causar situaciones trágicas, como: el ruido, un mal canal, que el emisor use un tipo de codificación y el receptor lo decodifique de otra forma, en este caso en particular por la cultura, las costumbres, etc. Existen canales de comunicación que se presentan dentro de una organización: las redes formales, que son aquellas que se relacionan a las actividades de la empresa y la redes informales, que comúnmente se le llama rumor.

⁵⁰ Robbins, Stephen. (1998). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Octava Edición. Editorial Prentice Hall. México. pág. 175.

⁵¹ Ibidem, pág. 176

Por tanto, se debe cuidar el lenguaje, cosa que sucede de manera común es que algunos conceptos que se manejan con regularidad, sean completamente desconocidos para otros o pueden malinterpretarse, ya que la edad, la cultura y la educación, constituyen variables que influyen en las personas sobre su manera de hablar y entender las palabras. En ocasiones el cuerpo humano complementa la comunicación oral (extraverbal), dándole énfasis o entonaciones a lo que se dice; pues un simple gesto, un movimiento del cuerpo, dice más que las propias palabras.

En síntesis, la comunicación permite la ejecución de las acciones, el control del proceso, canaliza la información que la hace humana y viable, por lo que sirve a cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: el control, la motivación, la expresión emocional y la información.

➤ Los valores:

Son formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento del individuo y se basan en convicciones básicas que contienen un juicio de valor subjetivo sobre lo correcto, bueno o deseable⁵². Todas las personas poseen un sistema de valores con base a la jerarquía de importancia relativa que le damos. Tiene su fuente causal en los sistemas de relaciones del individuo y las distintas formas de institucionalización que conforman la personalidad a lo largo de su historia personal, como son: la familia, la escuela, el centro laboral, la cultura del país donde se viva, etc. Su importancia radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización.

Los valores deben ser claros, iguales, compartidos y aceptados por todos los miembros de la organización, para que exista un criterio unificado que fortalezca los intereses de los mismos como esencia de la filosofía que la organización tenga para

⁵² Argadoña, A. (2002). La falta de valores en la empresa. Navarra, Conferencia XXX Jornadas de Centros de Educación

su compromiso diario. Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la misma.

➤ La cultura:

Engloba el conjunto de creencias, valores, costumbres, conocimientos y prácticas creadas por una colectividad⁵³. Se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que permite caracterizar a una organización. Esta afirmación no pretende fijar a cada organización una cultura organizacional única, sino se refiere a la cultura dominante que contiene los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros.

La cultura ayuda a crear límites y relaciones entre una organización y otra, transmite un sentido de identidad a sus miembros e incrementa la estabilidad del sistema. Tanto en sus dimensiones generales, como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica. Además, se expresa en un determinado espacio y lugar de los cuales recibe influencias. Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización.

Como apunta el profesor Manuel Bernal: “la búsqueda para mejorar el funcionamiento organizacional es tan antigua como la cultura, carecemos de una conciencia histórica que nos permita lograr un mejor aprendizaje basados en nuestros errores”⁵⁴. Téngase presente la imagen del avance humano que tiene la cultura china, en la cual se presenta un hombre caminando de espaldas y lo que se ve es el camino recorrido. Se necesita conocer el pasado para dirigir mejor el camino, pero el pasado del comportamiento organizacional es muy reciente. Será un

⁵³ Díaz, G. (2000). Cultura y clima organizacional en una empresa del sector de telecomunicaciones en Venezuela en <http://www.copsa.cop.es>

⁵⁴ Ver sitio: <http://www.infofer.upc.edu.pe/mbernales.pag1>.

deber revisar fuentes históricas y culturales para tener un horizonte amplio que no sea el de unas pocas décadas.

➤ El liderazgo:

Chiavenato destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"⁵⁵.

Es el proceso de estímulo y ayuda a otros, para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos. Es el factor humano que une a un grupo y lo motiva a lograr sus objetivos.

Una característica adicional que no puede faltar en el ejercicio del líder, es su comportamiento ético. Para Abraham Zalenik "... el líder necesariamente tiene que ser ético..."⁵⁶, después que en las organizaciones ha habido un olvido por lo humano, se reclama un nuevo liderazgo, un liderazgo con tres pilares fundamentales: *la competencia* (el saber lo que se hace), *la influencia personal* (puesta al servicio de las personas y de la organización) y *la dimensión moral*. Si se fija la atención en el segundo y el tercer pilar claramente están aludiendo al componente ético del liderazgo.

No basta con que el líder conozca el negocio, con que sea bueno en el campo en que trabaja, debe ser ético, donde demuestre cualidades personales como: inteligencia, valor, intuición, voluntad, don de mando, capacidad de influir en los demás, entre otras⁵⁷.

⁵⁵ Chiavenato, I. (2002). Administración estratégica. México: Ed. McGraw-Hill Interamericana,

⁵⁶ Zalenik, A. (1991). La mística de Management.. Grijalbo. Barcelona. Pág. 108

⁵⁷ Bennis, Warren. (1985). Líderes, cuatro estrategias para un liderazgo eficaz/ Bennis, Warren, Nanus B. Colombia: Ed. Norma,.- Pág. 32.

1.2 Clima organizacional. Esencia y antecedentes

El Clima Laboral es una cuestión específica que se trata dentro del Comportamiento Organizacional, lo que es de vital importancia para las organizaciones que buscan un continuo y sostenido mejoramiento del ambiente laboral y con ello mejoras en la esfera productiva.

Muchas son las interrogantes que surgen cuando se intenta iniciar investigaciones que aborden el tema de Clima en las Organizaciones.

Para Likert⁵⁸ es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

Esta posición sustentada por este autor es consistente con el tan conocido teorema de Thomas: "Si el hombre define situaciones como reales, ellas son reales en sus consecuencias". Al respecto Bleger puntualizaba que los seres humanos responden al significado que dan a las situaciones, y en cuanto se asigna una significación, la conducta consecuente y algunas consecuencias de esa conducta están determinadas por esos significados⁵⁹.

La percepción (opinión) está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos, de sus proyectos personales y de una serie de ideas preconcebidas sobre si mismo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, los cambios, el intercambio de información, su grupo de trabajo, etc. La subjetividad de las percepciones del trabajador y la suma de variables objetivas existentes en la organización, determinaran sus respuestas cuando es consultado por aspectos de su trabajo.

⁵⁸ Ver Calviño, M. (2002): Análisis dinámico del comportamiento. Ed. Felix Varela, La Habana, pág. 9

⁵⁹ Ibidem, pág. 11

Sin lugar a dudas, todo lo abordado hasta aquí indica que el clima laboral tiene un gran impacto en el comportamiento de las personas que laboran en la organización, resulta clara su relación con el desempeño laboral, con la calidad de vida laboral, con el compromiso, el sentido de pertenencia hacia la organización; lo que a su vez incide en el hecho de que la organización logre los objetivos que se ha propuesto y a su vez los miembros de la misma se sientan satisfechos, motivados y decididos a mantenerse en ese entorno

El análisis del Clima ha sido uno de los temas más controvertidos en la literatura actual de la Psicología Organizacional, se ha investigado con mucho interés por autores de diferentes países, los que abordan el tema de clima organizacional con diferentes denominaciones como: ambiente, atmósfera, clima, etc.

El Dr. en Psicología, Manuel Silva refiere que “el desarrollo del concepto “clima organizacional” se enmarca en el mismo proceso de evolución de la Psicología de las organizaciones⁶⁰. Es difícil determinar el momento preciso en que empieza a investigarse el clima. Suele citarse la publicación de la investigación de Halpin y Croft (1963) en organizaciones escolares como la promotora e impulsora del análisis del clima en las organizaciones adquiriendo a partir de aquí cuerpo e intensidad”⁶¹.

Por su parte Cornell define el clima como la interpretación o percepción de uno de los elementos constitutivos de la organización y Argyris enfatiza las relaciones interpersonales como determinantes principales del clima de la organización”⁶².

Finalmente, es a partir de la década de los 80 que se nota un renacimiento en los aportes a este fenómeno, se presenta un número significativo de autores que se

⁶⁰ Silva, M. (1996). El clima en las organizaciones, teoría, método e intervención, Primera Edición, Editorial EUB, S.L, Barcelona. Pág. 29.

⁶¹ Ibídem Pág. 30.

⁶² Menéndez, M. (2007). Estudio longitudinal de Clima Organizacional en Empresa de Telecomunicaciones; Facultad de Psicología, Universidad de la Habana. Pág. 4.

preocupan por la problemática y se esfuerzan en explicar su naturaleza e intentar medirlo.

Este contempla variados aspectos que giran sobre el ambiente en el que las personas desempeñan su trabajo, en el que se recoge el trato o relación jefe-subordinados, la relación entre el propio personal de la empresa, así como la relación con proveedores y clientes.

Cada uno de sus aspectos pueden ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, ya que es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman en la organización a la que pertenecen y que incide directamente en su desempeño.

En la bibliografía consultada se encontraron referencias sobre los primeros estudios relacionados con este tema, los mismos datan de la segunda mitad del siglo XX. La preocupación por las relaciones entre el ambiente organizacional y la conducta de los individuos incidió en que desde la década del 60 se desarrollaran investigaciones que permitieran la elaboración de este concepto.

Un número considerable de autores⁶³ aborda el término "comportamiento organizacional" en sus investigaciones, las cuales pueden considerarse como antecedentes del surgimiento de este concepto.

En este caso se encuentran:

- La Psicología de Tolman, (1926), quien considera que el ambiente relevante para la conducta es abiertamente subjetivo.

⁶³ Silva, M. (1996). El clima en las organizaciones, teoría, método e intervención, Primera Edición, Editorial EUB, S.L, Barcelona

- La obra de Lewin, (1935, 1939, 1951) sobre los estilos de liderazgo grupal. El mismo introduce el término de clima como vínculo entre la persona y el ambiente.
- La teoría de la personalidad de Murria, (1938), a través de sus conceptos plantea que el entorno influye en el clima psicológico de los individuos que trabajan en el mismo.
- En el año 1955 Cornell define al clima como “la interpretación o percepción de uno de los elementos constitutivos de la organización cual es el rol propio y los roles de los demás”.

Al acotar estos variados puntos de vista, unido a los aspectos tratados en otras fuentes bibliográficas se puede resumir lo siguiente asociado al Clima Organizacional:

- La noción de clima organizacional está definida en principio, en términos de *percepciones compartidas* de las políticas organizacionales, prácticas y procedimientos .Incluye además las percepciones de los empleados y evaluaciones de las prácticas de liderazgo, procesos de toma de decisiones, relaciones interpersonales entre empleados, papeles, roles, reconocimientos, apreciaciones y objetivos.
- El clima organizacional, por su propia naturaleza, es el resultado de los distintos atributos objetivos que caracterizan la organización, como la *estructura* y los *procesos*, así como también de los *aspectos psicológicos* y de *comportamiento* de los trabajadores. Es decir, se refiere al conjunto de percepciones de las características específicas y relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros.
- El *ambiente* donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina Clima Organizacional, de ahí que sea la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman

de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las *percepciones* que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral⁶⁴. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Un sentido opuesto es el adjudicado a Stephen Robbins, que define el entorno o clima organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño, ya que el ambiente afecta la estructura de las organizaciones por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

Silva en su libro "El Clima en las Organizaciones" hace referencia a otros autores que al abordar el concepto, hacen énfasis en los aspectos individuales, entre los mismos se encuentran Schneider, quien plantea que "la gente percibe climas diferentes. El clima pertenece al individuo y es una percepción sumaria del ambiente, es decir, las

⁶⁴ Gonçalves, Alexis. (2000). Fundamentos del Clima Organizacional, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).

diferencias individuales tienen su incidencia en el resultado del clima⁶⁵. A través de las percepciones individuales un sistema puede derivarse en varios climas. Es decir, algunos enfatizan en los factores organizacionales y los que se centran en los factores individuales.

En el primer grupo ubica a Katz y Kahn, quienes ven el Clima como resultante de un conjunto de factores que se reflejan en la "cultura total" de la organización y se refiere a la organización como globalidad⁶⁶.

Para James y Sells, por clima cabe entender "representaciones cognitivas del individuo de eventos o situaciones relativamente cercanos, expresados en términos que reflejan el significado de la situación para el individuo"⁶⁷.

Marín, Melgar y Castaño consideran al clima organizacional como el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización y que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros⁶⁸.

Otra definición que se inserta en esta clasificación es la de Forehand y Gilmer, quienes consideran al clima como un conjunto de características que describen a una organización, distinguiéndose unas de otras, y caracterizadas por ser relativamente estables en el tiempo e influir en la conducta de los miembros de las organizaciones⁶⁹.

Todos estos autores en sus investigaciones enfatizan los elementos organizacionales, coinciden en ver al concepto de Clima como:

⁶⁵ Silva, M. (1996). El clima en las organizaciones, teoría, método e intervención, Primera Edición, Editorial EUB, S.L, Barcelona, Pág. 18

⁶⁶ Ibídem, pág. Pág.20

⁶⁷ Ver: Silva, M. (1996). El clima en las organizaciones, teoría, método e intervención, Primera Edición, Editorial EUB, S.L, Barcelona, Pág. 26

⁶⁸ Cabrera, N. (2003). Clima organizacional, deseo y demanda. Estudio realizado en GESTA, Trabajo de Diploma, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana. Pág. 24

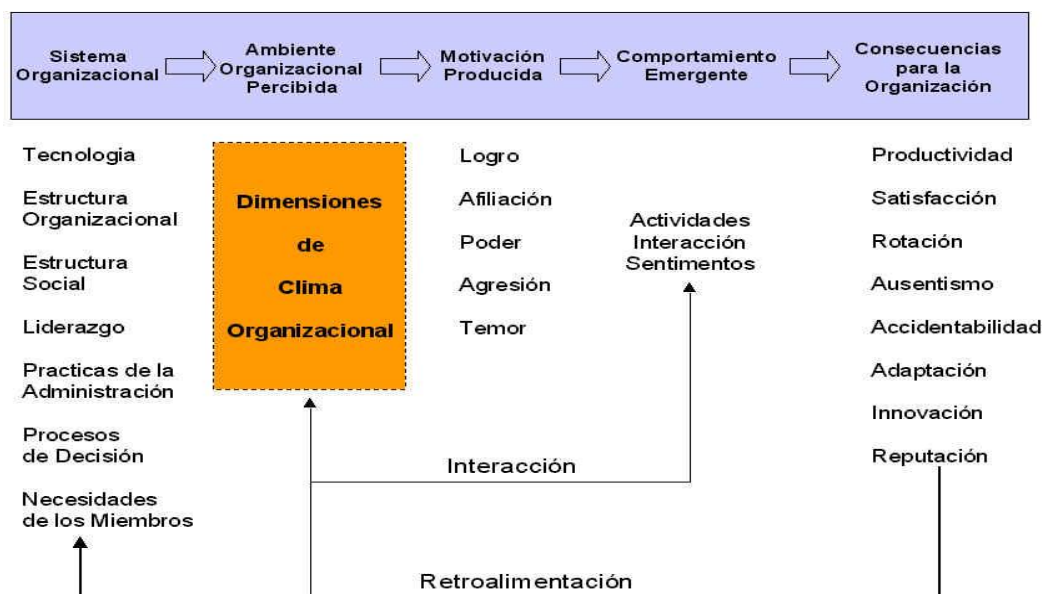
⁶⁹ Ibídem, pág. 26

- Algo externo al individuo.
- Algo que lo rodea pero es distinto a sus percepciones.
- Existe dentro de la organización.
- Se diferencia de la cultura organizacional.

Todo lo anterior permite afirmar que el clima organizacional siempre será un resultado de las percepciones individuales de los miembros de una organización, por lo que el autor discrepa con los dos primeros criterios que se mencionan, donde se ve al clima como algo externo al individuo y distinto de sus percepciones.

El Clima Organizacional puede representarse de la siguiente forma (Fig. 1.1):

Figura 1.1 Esquema de Clima Organizacional



Fuente: Adaptado del original: Gonçalves, Alexis. (2000) "Fundamentos del Clima Organizacional", Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).

En atención a la bibliografía consultada, el clima es visto como un fenómeno dinámico que puede aliviar, canalizar, facilitar o constreñir los recursos tecnológicos y humanos de que dispone la organización

A pesar de las polémicas que han existido y existen alrededor de este tema, se evidencia un relativo consenso entre los autores en aspectos como:

- Es un constructor molar caracterizador de las propiedades de un sistema.
- Surge y se sostiene por las prácticas y procedimientos de las organizaciones.
- Existen evidencias de la relación del clima con variables procesales más que estructurales.
- Influyen en la motivación y en la conducta.
- Responde a la necesidad de unir los niveles de análisis micro y macro.

Aunque no se puede hablar de Clima Organizacional alejado del contexto y las características de la organización, éste siempre pasará por el filtro de las percepciones de los trabajadores. Por todo esto, el autor, comparte el criterio de los autores que definen el concepto enfatizando los aspectos individuales.

Se considera al Clima Organizacional como: *“el ambiente donde se desenvuelven los trabajadores de una organización, mediatizado por las percepciones de las características de la organización, que influyen a su vez en las actitudes y comportamientos de sus miembros”*⁷⁰.

Por tanto, el clima organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio, en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

⁷⁰ Gonçalves, Alexis. (2000). Fundamentos del Clima Organizacional, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).

En resumen, el clima organizacional crea percepciones en los miembros con respecto al sistema organizativo sobre cómo son y deben hacerse las cosas y las consecuencias que generan sus acciones en términos de recompensa, lo que producirá como es lógico satisfacciones o frustraciones en función de las necesidades individuales de los miembros del sistema organizativo. También, los valores humanos que se perciben en el clima pueden ser creados, transformados o incrementados y para ello debe crearse una motivación productiva que logre un desempeño superior.

Es por esta razón, que la identificación del clima es de suma importancia para la dirección de una empresa, como guía para la elaboración de estrategias que definan una forma de actuación consistente en la organización. Menéndez afirma, que “...una investigación de clima, llegará a determinar las variables objetivas y subjetivas que inciden en la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la calidad del trabajo donde se encuentran, llevando a analizar como influyen estos en el rendimiento, el desempeño y, por ende, en los resultados económicos y en la satisfacción de los mismos”⁷¹.

El autor coincide con este criterio, ya que el conocimiento del clima proporciona información acerca de la percepción de los procesos que determinan el comportamiento de las personas en una entidad y brinda la posibilidad de perfeccionar cada vez más el desempeño laboral, es una revisión crítica, es un termómetro, es como una fotografía que permite a los directivos de cualquier organización, revisar con un vistazo las variables que pueden estar interfiriendo en la óptima realización del trabajo por parte de sus empleados.

⁷¹ Menéndez, M. (2007). Estudio longitudinal de Clima Organizacional en Empresa de Telecomunicaciones; Tesis de Maestría, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana. Pág. 2.

1.2.1- Características del Clima Organizacional.

De acuerdo con la bibliografía consultada se puede observar que indistintamente se pueden utilizar dos términos: *clima organizacional* y *clima laboral* para referirse a un mismo fenómeno.

Al resumir las principales ideas de varios autores se puede concluir que el Clima Organizacional tiene importantes y diversas características que son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización. Entre ellas se pueden resaltar las siguientes:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas, que pueden obedecer a varias razones positivas o negativas para los trabajadores como: proceso de reducción del personal, días finales del cierre anual, incremento general de los salarios, etc. Cuando aumenta o disminuye la motivación, se perciben mejoras o contratiempos en el clima organizacional, puesto que hay deseos o no de trabajar.
- El clima junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización.

- Puede modificarse, pero se requiere para que el cambio sea estable, de modificaciones en diferentes variables.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- Tiene un carácter general y específico.

Por otra parte, se puede considerar que existe un clima general y otro específico, llamados también microclimas o subclimas, que van a estar mediatizados por las características de la actividad que realiza, las características individuales, la posición que ocupa en la organización, ejemplo: Las percepciones que tienen los directivos de niveles intermedios no coincidirán con la de los trabajadores no directivos. La percepción que tendrán los trabajadores de servicios en una empresa, probablemente no coincidirá con los que ocupan cargos de especialista.

No se puede hablar de un único clima, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente, cada uno de ellos con particularidades propias. Dentro de una misma organización pueden existir diferencias entre el clima de las áreas, influenciado por el tipo de actividad y las relaciones que se producen dentro del marco estrecho de trabajo. Se ha llegado a plantear que pueden existir tantos climas como departamentos o subdivisiones existan.

En algunas investigaciones realizadas sobre el clima laboral se ha podido comprobar que las diferencias observables entre los microclimas o subclimas de una mismas organización, son menores que las existentes entre climas generales de organizaciones diferentes, ya que los subclimas, a pesar de las diferencias, deben tener elementos comunes con el clima general.

El clima organizacional es un concepto muy complejo, sensible y dinámico a la vez. Complejo porque abarca un sinnúmero de componentes (de la organización, del entorno y los factores humanos). Sensibles porque cualquiera de ellos puede afectarlo y dinámico porque estudiando la situación de sus componentes podemos cambiarlo aplicando las medidas correctivas necesarias.

La alta dirección de las organizaciones empresariales debe tener en cuenta que un Clima Organizacional que no propicie la unión de los integrantes de la Organización, puede ser caldo de cultivo de improductividad, conflictos laborales, accidentes, falta de competitividad, etc.

1.2.2- Dimensiones del Clima Organizacional

Muchas de las teorías que han abordado el tema del clima, se han ocupado en tipificarlo; otros autores han preferido dedicarse al aislamiento de las dimensiones que lo componen, conduciendo el camino hacia la respuesta de qué es el clima y cómo se manifiesta.

Litwin y Stringer, (1968) (citados por Silva, 1996) fueron los primeros en determinar que el clima estaba comprendido por diferentes componentes. En sus estudios analizaron los efectos que tiene el clima sobre los individuos.

Estos dos autores concluyeron que el clima puede ser creado por variación en el estilo de liderazgo empleado en las organizaciones. Comprobaron que algunos climas pueden ser creados en corto tiempo, al incidir nuevas variables y que sus características pueden permanecer de forma estable.

Campbell, (citado por Silva, 1996) hace una revisión de estudios anteriores sobre el tema y encuentra una serie de elementos los que resume en 5 dimensiones.

En general existen numerosos análisis dimensionales, no obstante, se encuentran dimensiones comunes entre las diferentes posiciones. Por ejemplo; Responsabilidad, Liderazgo, Reconocimiento, Actitud ante los conflictos, Retribución y Trabajo en equipo.

Al analizar las diferentes alternativas y teniendo en cuenta el interés científico de la investigación, se decide emplear para la exploración del clima la variante expuesta por la Organización Panamericana de la Salud, la cual utiliza cuatro Dimensiones o Áreas Críticas: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación.

Cada una de estas, son analizadas a través de cuatro subvariables o dimensiones:

- **Liderazgo:** Dirección (D), Estímulo a la excelencia (EE), Estímulo al trabajo en equipo (ETE), Solución de conflictos (SC).
- **Motivación:** Realización personal (RP), Reconocimiento de la aportación (RA), Responsabilidad (R), Adecuación a las condiciones de trabajo (ACT).
- **Reciprocidad:** Aplicación del trabajo (AT), Cuidado de los bienes de la institución (CBI), Retribución (R), Equidad (E).
- **Participación:** Compromiso con la productividad (CP), Compatibilidad de intereses (CI), Intercambio de la información (II), Involucración en el cambio (IC).

Este enfoque permitirá obtener, mediante la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos que tienen los miembros de esta organización y/o área, asociados a su estructura y condiciones reales.

1.3 El enfoque estratégico en la formulación de programas de mejora del clima laboral

El objetivo de este epígrafe es argumentar los fundamentos teóricos a partir de los cuales se puede diseñar un programa para mejorar el clima laboral en organizaciones de servicios con enfoque estratégico.

El enfoque estratégico exige tomar muy en cuenta los aspectos culturales y organizacionales. “La cultura empresarial preconiza el adoctrinamiento en la misión y la filosofía de empresa y trata de integrar los valores empresariales e individuales, concediendo mucha importancia a los recursos humanos y a la creatividad como medios necesarios para mejorar la posición de la empresa”.⁷²

Por otra parte, el enfoque estratégico tiene en cuenta el paso de lo estratégico a lo operativo y le compete además el mantener la correspondencia y armonía entre ambos.

Dado que al efectuar la medición del clima de una empresa y analizar los resultados obtenidos, el principal objetivo debe ser la propuesta para corregir, mejorar y

⁷² Shein, E. (1985). *Organizational Leadership*.-EE.UU: Ed. Jossey- Bass Inc.-, Pág. 44

mantener resultados positivos en el ambiente laboral, resulta un imperativo planificar conscientemente las acciones que pueden favorecer el cambio mediante una eficaz herramienta para fortalecer el ambiente positivo de la organización.

El contenido del programa de mejora de clima laboral deberá precisar las intervenciones necesarias en cada área o variable en particular, al mismo tiempo que se deben definir la responsabilidad de cada miembro de la organización en cada intervención propuesta⁷³.

Conclusiones del capítulo

Los fundamentos teóricos de la gestión del clima laboral como variable del comportamiento organizacional se identifican con lo siguiente:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo con repercusiones en el comportamiento laboral, es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que lo componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización. Al efectuar un estudio sobre clima laboral se pueden analizar cuatro Dimensiones o Áreas Críticas: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación, las que diagnosticadas convenientemente pueden caracterizar el ambiente en el que se desenvuelven las personas en una organización.

⁷³ Chuy, E. (2003). Evaluación del clima organizacional y programa para su mejora en una facultad de una institución privada de educación superior. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

CAPITULO II DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE PROTECCIÓN, S.A. (SEPSA) EN PINAR DEL RÍO.

El propósito de este capítulo es exponer los resultados del diagnóstico del clima organizacional realizado en la organización objeto de estudio a partir de lo cual se propone una estrategia para contribuir a mejorar el desempeño laboral y el desarrollo integral de sus miembros.

2.1- Caracterización de la Empresa de SEPSA en Pinar del Río

La organización objeto de estudio responde a una Sociedad Mercantil Cubana fundada el 25 de noviembre de 1993 al amparo de la legislación existente en el país, con acta de constitución registrada mediante la Escritura 174 de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia, inscrita en el Registro Central de Compañías Anónimas en el Libro 159, Folio 90, Hoja 1602, Sección segunda, Inscripción 1^{ra} y en el Registro Mercantil Segundo de La Habana, en el Libro 667, Folio 91, Hoja 6681, Inscripción 1^{ra}.

Se subordina directamente al Ministerio del Interior (MININT) y forma parte de su sistema empresarial para brindar variados servicios de protección a terceros en el ámbito empresarial y en ambas monedas. Resulta una sociedad mercantil con personalidad jurídica independiente y patrimonio propio.

La cartera de servicios está destinada tanto a personas naturales como a jurídicas entre las que se destacan: empresas mixtas y extranjeras, entidades del sector turístico, bancario, comercial, industrial y de las comunicaciones.

La dirección de la empresa ha definido como su **Misión:**

Satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes en materia de Seguridad con una alta calidad, mediante el trabajo de un equipo de profesionales con amplia experiencia, el uso de tecnologías avanzadas, desarrollando las mejores prácticas nacionales e internacionales.

La **Visión** declarada expresa que en el futuro: “SEPSA es la mejor opción en el mercado de la Seguridad”.

El 23 de abril de 1999 se crea la Empresa Territorial de Servicios Especializados S.A. (SEPSA) en Pinar del Río, actualmente ubicada en el km. 90 de la Carretera Central. Inicialmente la misma estaba concebida para la transportación de valores, incorporándosele con posterioridad los restantes servicios: Protección con Agentes de Seguridad y Protección, Grupo Operativo de Respuesta (GOR) y Central de Monitoreo de Alarmas (CMA), Servicios Técnicos, estos últimos incluyen: Cerrajería, Pararrayos y tierra física, Venta, Instalación y Mantenimiento de Extintores y Barreras Físicas, Confección de Tarjetas de Identificación personal y Servicios de Detectives, que comprenden: Detectives de Instalaciones, Verificación y Comprobación de Currículo, Monitoreo de Cámaras y Asistencia al Seguro; todos caracterizados por su calidad, confiabilidad, rapidez, alto nivel profesional y amplia aceptación por sus clientes. Tiene implantado y certificado el Sistema de Gestión de la Calidad acorde con los requisitos de las Normas ISO 9001.

Desde su inicio la demanda de empleo de su plantilla fue relativamente alta a partir, entre otras cosas, de los incentivos en los sistemas de pago y de estimulación salarial.

Las estructuras de dirección, y gran parte de la fuerza de trabajo fueron integradas por militares del MININT que se jubilaban con honores. En el caso del personal que ocupaba cargos de dirección, tenía vasta experiencia en ello, pero en actividades ajenas a la que comenzaron a realizar.

El organigrama de dirección de la entidad incluye 9 cuadros principales, entre los que se encuentra el Gerente Territorial, Subgerente Territorial, Jefe de Departamento Comercial, Jefe de Departamento de Economía, Jefe Departamento de Operaciones, Jefe Departamento de Recursos Humanos, Jefe Departamento de Servicios Técnicos, Jefe Departamento de Detectives y Jefe Departamento de Aseguramientos Multilaterales. Asimismo cuenta con niveles intermedios de dirección y una plantilla cubierta que sobrepasa los 600 trabajadores. (Ver Anexo 1)

En el transcurso de los últimos años la empresa ha desarrollado un arduo trabajo organizativo de recalificación del personal, de introducción de nuevos servicios con

técnicas avanzadas para su explotación, así como de regulación y supervisión de los sistemas, de modo que hoy ofrece una gama de servicios con determinado nivel de profesionalidad y de eficiencia.

Aún cuando la demanda de empleo continúa siendo una fortaleza, existe una marcada tendencia al aumento de la fluctuación laboral, la que, como movilidad laboral no planificada, trae consigo afectaciones económicas que se manifiestan y reflejan en el proceso de prestación de los servicios, sobre todo si se tiene en cuenta la inversión que se realiza en la captación, preparación y aseguramiento logístico de cada uno de sus miembros. Se suman a ello problemas relacionados con la disciplina en el ambiente laboral que obligan a la administración y a las organizaciones políticas a tomar medidas al respecto.

Las condiciones actuales y futuras del entorno económico de la provincia y del país en general, imponen a SEPSA evaluaciones sistemáticas y mejoras en la eficiencia y eficacia de su Clima laboral como parte del Comportamiento como Organización, con proyecciones de crecimiento económico y mejora continua de toda su actividad, que aprovechadas todas con efectividad pueden dar respuesta eficaz a las exigencias de los clientes internos y externos.

Se cuenta con un sistema informático destinado a dar respuesta a las necesidades de los clientes y garantizar las necesidades de la Gerencia, además, cuenta con un equipamiento tecnológico que de manera general satisface las necesidades internas de la institución.

En otro orden, el colectivo de trabajadores de la Gerencia está afiliado al Sindicato de Trabajadores Civiles de la Defensa (cuenta con 13 secciones sindicales), 8 Núcleo del Partido Comunista de Cuba y 6 Comité de Base de la UJC.

2.2. -Resultados de los instrumentos aplicados

La *metodología* utilizada en el diagnóstico constó de las siguientes etapas:

1. Determinación de las necesidades de información.
2. Definición de los objetivos y alcance del diagnóstico.
3. Definición de las fuentes de información.
4. Diseño de formatos para la captación de información.

5. Diseño de la muestra.
6. Captación de los datos, análisis y procesamiento de la información.
7. Presentación del informe.

El diseño de formatos para la captación de la información incluyó la elaboración de un cuestionario (anexo 2), una entrevista (anexo 3) para ser aplicados en la organización –objeto de estudio, también se utilizó una guía de observación (anexo 4)

a) Resultados del Cuestionario

El objetivo del cuestionario es obtener información acerca de la percepción de los encuestados sobre el clima laboral en la empresa.

El cuestionario⁷⁴ aplicado consta de 80 reflexiones extraídas de un fondo de 168 preguntas, las cuales reflejan situaciones de la vida laboral y representan la evaluación de 4 áreas críticas o dimensiones que son:

1. El **Liderazgo**, o sea la influencia ejercida por ciertas personas, especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados.
2. La **Motivación**, o el conjunto de reacciones y actitudes encaminadas a satisfacer las necesidades del trabajador en la institución.
3. La **Reciprocidad**, entendida como la relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización.
4. La **Participación** o sea, la contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de los objetivos.

Se aplicaron los cuestionarios de forma colectiva por áreas de trabajo, tratando de crear una dinámica que permitiera establecer una comunicación que aportara desde el discurso extraverbal.

En dicho estudio participaron 240 trabajadores (36,03 % del total de trabajadores de la empresa). La muestra utilizada fue no- probalística e intencional, con sujetos voluntarios, lo que supone una selección informal, pero abarcadora de todos los grupos de trabajo y categorías ocupacionales.

⁷⁴ Para profundizar en el procedimiento de aplicación del cuestionario ver anexo2.

Se empleó la misma, partiendo del hecho de que el personal de la empresa ha sido objeto de aplicación de variados instrumentos psicológicos, por lo que algunos empleados se muestran saturados y con predisposición con las encuestas; es decir, se trató de que los participantes desearan realmente la búsqueda de cambios en el funcionamiento de la organización a partir de plantear voluntariamente sus criterios. Se consideró además, que de esta forma se ganaría en veracidad, objetividad, riqueza, profundidad y calidad de la información recibida, estando más cerca del comportamiento real del fenómeno objeto de estudio.

Los participantes quedaron distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 2.1: Distribución de participantes para la aplicación del “Cuestionario sobre mi trabajo”.

Categoría ocupacional	Menos de 1 año en la empresa	De 1- 5 años en la empresa	Más de 5 años	En blanco	Total	%
Servicio	21	74	38	20	153	25.9
Cuadros y dirigentes	1	1	10	0	12	60
Técnicos	8	5	19	2	34	75.5
Operarios	0	0	4	0	4	36.3
Total	30	80	71	22	203	30.4

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado del cuestionario se obtiene que la percepción del clima en la empresa sea medianamente favorable atendiendo a la puntuación promedio obtenida que fue de 3.42.

El cuestionario tiene un ítem que aún cuando se ubica en la variable *motivación*, la respuesta al mismo resulta premonitoria en cuanto a los resultados a esperar. El mismo plantea: “El ambiente que se respira en esta institución es tenso”. Indagando al respecto algunos sujetos se refirieron a que era una alusión directa al clima. Así se obtuvo que, el 56% de los que realizaron el cuestionario, respondiera como

verdadera esta afirmación. Este fue el primer indicador que sugirió la existencia de problemas en algunas de las variables y subvariables que se pretendían medir. En el gráfico 2.1 que aparece a continuación se muestra el comportamiento de cada área crítica (dimensión o variable).

Figura 2.1 Comportamiento de cada área crítica

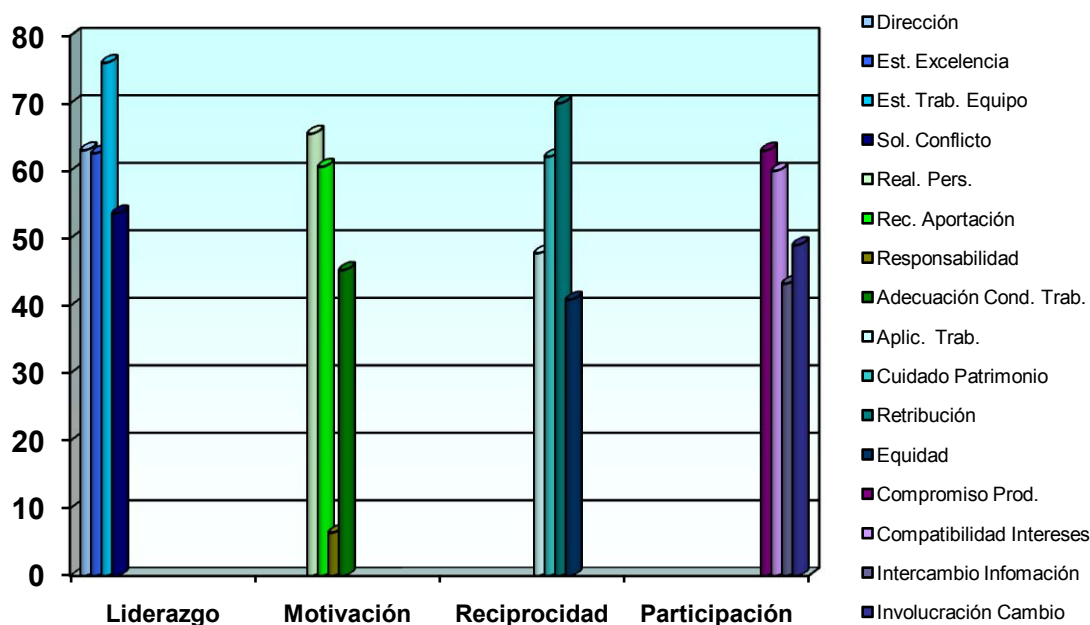


Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar todas las dimensiones fueron percibidas medianamente favorables (o medianamente positivas) destacándose la dimensión *liderazgo* como la que mejor se percibe.

Resulta interesante destacar como las demás dimensiones tienden a reflejar una percepción menos positiva, lo que indica dificultades en el compromiso con la organización y en el sentido de pertenencia. Sin embargo, no se pueden ver estas dimensiones por separado, el autor considera que ellas tienen una relación de interdependencia que converge en el clima laboral. De cualquier manera, para comprender mejor lo que puede estar ocurriendo, se impone el análisis de cada una de ellas en aras de abordar los aspectos más significativos que pudieran explicar su comportamiento.

Figura 2.2. Comportamiento de las variables y subvariables.



Fuente: Elaboración propia.

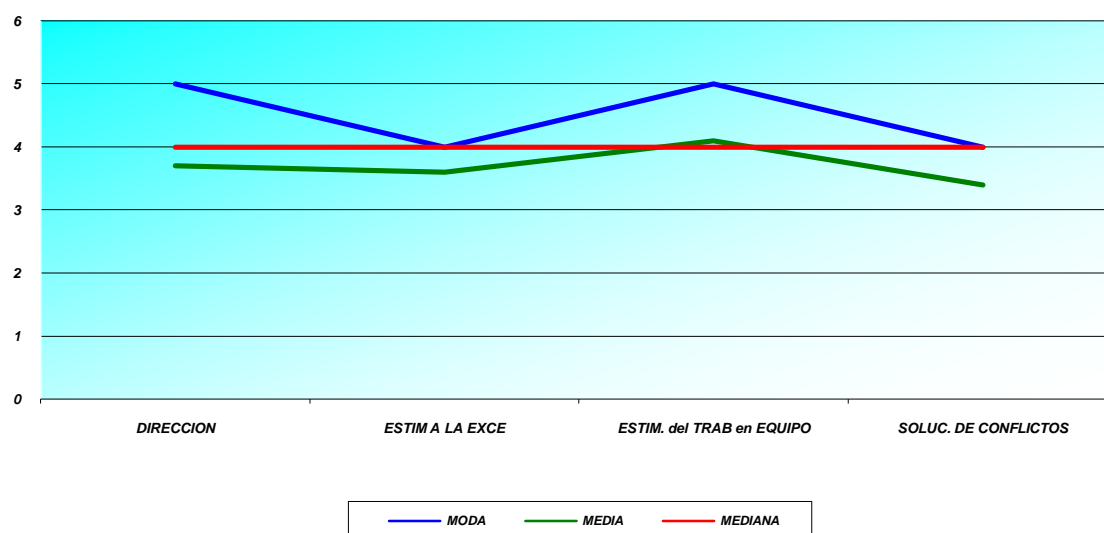
En el gráfico 2.2 se advierte que 10 de las subvariables estudiadas, fueron percibidas positivamente por más del 50% de los sujetos que participaron en la investigación, si se toma como criterio que todas las percepciones mayores de 3 tienden a ser positivas. Se destaca en las mismas el comportamiento de las sub-variables: *Estímulo al trabajo en equipo* y *Retribución*.

A este comportamiento se opone la percepción de sub-variables como *Responsabilidad* y *Equidad*, en la cual se refleja un porcentaje bajo de aceptación o percepción positiva de la mismas (6.4 y 40.9 % respectivamente), lo que en términos de fortalezas y debilidades, apunta como debilidad: la percepción negativa de la capacidad del trabajador de responder por sus deberes y actos, a partir del conocimiento, de su ubicación y proyección en la empresa; y la igualdad de condiciones para optar por cualquier beneficio institucional.

Variable Liderazgo

Si se analizan las puntuaciones promedios obtenidas por cada subvariable (gráfico 2.3), se puede apreciar que existe bastante correspondencia con lo anterior.

Figura 2.3 Resultados de la dimensión Liderazgo



Fuente: Elaboración propia.

Es necesario acotar, que en los ítems que miden esta variable, los sujetos al abordar el fenómeno *liderazgo* se centraron en el papel de su Jefe inmediato. Al hacer una interpretación descriptiva del gráfico 2.3 se puede afirmar, que en las 4 subvariables el 50% de los participantes está por encima del valor 4 y el otro 50 % por debajo de ese valor. De manera general el comportamiento de las mismas es favorable, ya que la puntuación que más se repite en cada una de ellas es 5 y 4 (según cada caso).

Como promedio los participantes tienden a tener una percepción medianamente favorable en cada una de ellas, pero que tiende más al extremo favorable que al desfavorable, lo que apunta a que la subvariable que más dificultades presenta es la *solución de conflictos* (más baja puntuación en todas las medidas de tendencia central).

El ítem que mayor incidencia negativa tuvo en esta subvariable apunta hacia las posiciones poco sinceras que adoptan algunos de los trabajadores cuando se analiza un problema. (Nótese que aunque este ítem está ubicado en esta dimensión o variable, el mismo está muy relacionado con lo que se plantea inicialmente sobre la percepción de poco compromiso con la organización).

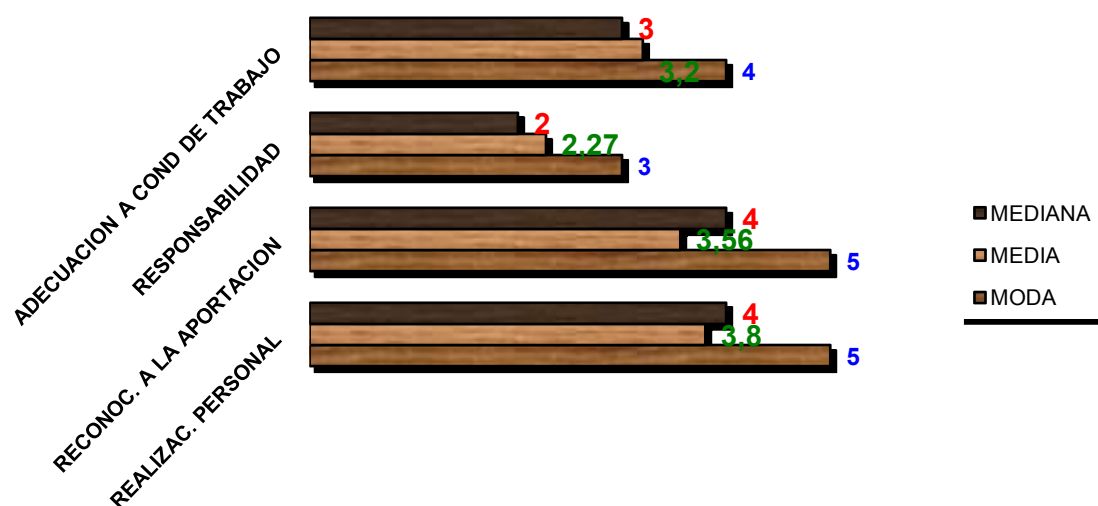
La mayor fortaleza en esta dimensión la constituye sin lugar a dudas el *estímulo al trabajo en equipo*, ya que se presenta como la subvariable de mejor percepción.

Variable Motivación

Algunos autores como Chiavenato plantean que el concepto de motivación (en el nivel individual), conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al clima organizacional en el cual trabajan, provocando este la inhibición de las motivaciones y a su vez, una baja motivación enrarece el clima y frena el desarrollo de una organización.

Esta dimensión se percibe como desfavorable, teniendo fuerte incidencia en ello el comportamiento de la subvariable *responsabilidad*, la que obtuvo puntuaciones muy bajas según se puede apreciar en el gráfico 2.4. Nótese que la puntuación que más se repite en la variable *Responsabilidad* es la 3, como promedio se tiende a ver la subvariable negativamente y el 50 % de los participantes están por encima del valor 2 y el otro 50% por debajo y solo el 6.4% de los que hicieron el cuestionario percibieron la variable positivamente.

Figura 2.4. Resultados de la dimensión motivación



Fuente: Elaboración propia.

En esencia la *responsabilidad* se refiere a la capacidad de las personas para responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos, esta se mide por el grado de compromiso con que los trabajadores deciden asumir, consciente y voluntariamente, sus deberes en respuesta a las demandas de trabajo.

Se aprecia también, que las *condiciones de trabajo* se perciben menos positivas que las otras dos subvariables.

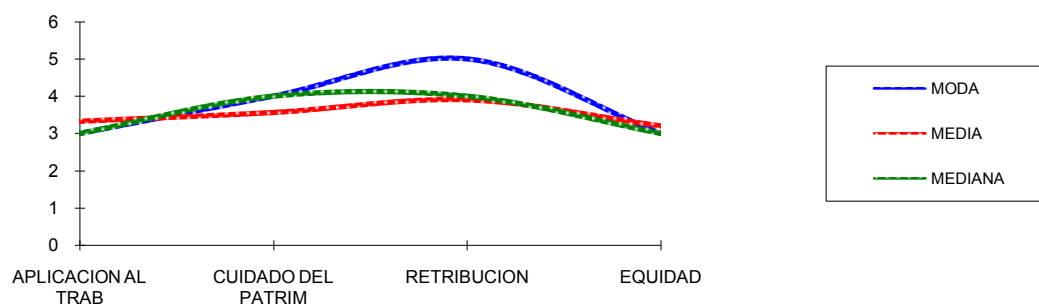
El análisis de esta variable (dimensión) es bien complejo, pues todas las subvariables están tan estrechamente relacionadas que pudiera parecer una contradicción, por ejemplo, que la *realización personal* obtenga una puntuación tan elevada en sentido positivo, mientras que la *responsabilidad* una puntuación más dirigida al extremo negativo. Profundizando en el resultado del cuestionario como tal, se aprecia que uno de los ítems que menos porcentaje de percepción positiva obtuvo en la subvariable *realización personal*, está muy estrechamente vinculado con la *responsabilidad*, en tanto se habla de autonomía e independencia para realizar el trabajo.

Variable Reciprocidad

Esta variable (4.9 como promedio de puntuación) como se puede apreciar en el gráfico 2.5, se basa en el dar y recibir de la empresa con sus miembros (se trata del cumplimiento de expectativas de ambas partes), es un proceso de complementación, en el cual el trabajador se convierte en un símbolo que personifica a la organización. En esta dimensión juegan un importante papel 4 subvariables, de las cuales la mejor percibida fue la *retribución* que se percibe satisfactoriamente aún cuando en el promedio de puntuación esté incluida en el rango de medianamente favorable. La puntuación que más se repite es 5, el 50 % de los sujetos se sitúa por encima de 4 y el otro 50 % por debajo y el 70 % de los sujetos la percibió positivamente.

Lo que quiere decir que se reconoce la funcionabilidad de los principales mecanismos retributivos, como son: la remuneración económico-financiera; sistema de promoción -como reconocimiento al desempeño excelente- y sistema de capacitación.

Figura 2.5- Resultados de la variable Reciprocidad



Fuente: Fuente: Elaboración propia.

Contrario a lo anterior resulta la percepción de la *Aplicación al Trabajo* y la *Equidad*. La primera hace referencia a la identificación del sujeto con la organización, en donde adoptar comportamientos espontáneos, que impliquen superar el compromiso que se deriva del contrato formal del empleo, representa ir tras el desarrollo de la organización y la segunda (Equidad) alude a que ese sistema de retribución del que se habla se aplique en condiciones de igualdad. En tal sentido más del 50 % de los sujetos coincide en la aplicación subjetiva de las normas disciplinarias (insatisfacción con la aplicación de las medidas disciplinarias). En menor medida se manifiesta que existe selectividad para los programas de capacitación y para las promociones.

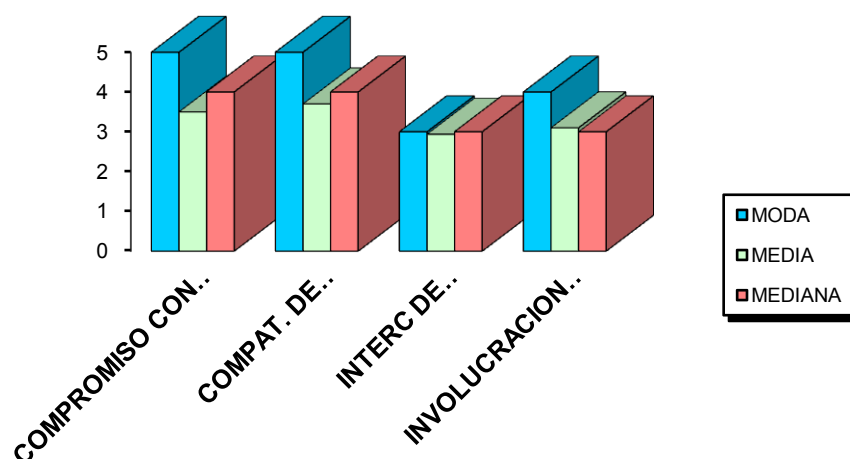
Variable Participación

Es evidente que esta variable apunta hacia la alusión más directa al sentido de pertenencia y por tanto es una problemática de regulación del comportamiento en el trabajo.

Esta variable fue percibida medianamente favorable, sin embargo, existe un porcentaje considerable de personas que percibió negativamente algunos de los aspectos que contempla la misma.

En el gráfico que presentamos a continuación (Gráfico 2.6), se verá como se comportan las principales medidas de tendencias centrales en cada una de las subvariables.

Figura 2.6 Comportamiento de las subvariables de la dimensión participación



Fuente: Elaboración propia.

Es apreciable la percepción negativa (Desfavorable) hacia el *intercambio de información*. En otros términos se trata de la *comunicación*, la que es muy importante para el funcionamiento general de la organización y en tal sentido, se manifiesta por casi el 60 % de los sujetos, dificultades en la circulación de información y restricciones para acceder a la misma, aunque en menor medida, la *involucración en el cambio* es una de las subvariables que menos percepción positiva tiene, influyendo en ello el conocimiento (de más del 50 % de los sujetos) de que las nuevas tecnologías se miran con recelos.

b) Resultados de la entrevista grupal

Se realizaron dos entrevistas a escalones intermedios de mando: Una con los Jefes de Grupo y reservas y otra con los Jefes de Instalación.

Se realizó un análisis cuanti-cualitativo poniendo especial énfasis en el análisis cualitativo para lograr mayor acercamiento y comprensión del fenómeno.

Resultado de la entrevista a Jefes de Grupo y Reservas

Aspectos negativos detectados de manera general (opiniones coincidentes en ambos grupos de trabajo):

- ❖ Se reconoce poco el trabajo de los jefes de grupo lo que ocasiona pocos deseos de trabajar.

- ❖ No se tiene en cuenta el criterio de los jefes de grupo para estimular, promover y a veces para sancionar a un ASP, a pesar de ser ellos quienes mejor conocen a los ASP (falta de comunicación)
- ❖ La ruptura del equipo de trabajo que se crea. Está establecido, pero cuesta trabajo formar un equipo de trabajo.
- ❖ El hecho de que los jefes de grupo a veces tienen que responder por cosas negativas que hace un miembro del grupo, sin tener en cuenta que se trata de una persona y no del grupo en general.
- ❖ Falta de unidad entre los jefes de grupo.

Aspectos positivos que se destacan coincidentemente en ambos grupos:

- ❖ Son directivos con determinado nivel cultural.
 - ❖ El trabajo que realizan es reconocido por los subordinados
 - ❖ La experiencia como jefes de grupo les ha permitido un crecimiento volitivo y un alto nivel de responsabilidad.
 - ❖ Las buenas relaciones humanas que han establecido con los subordinados.
- Relación empática y flexible ante determinadas situaciones

De manera general se apreció durante la dinámica, dificultades en la comunicación dado por pocas habilidades para la escucha, enmarcadas entre el Jefe de Grupo-Jefe de Instalación; la avidez por aprovechar el espacio para plantear los problemas que los aquejan y gran implicación en la situación que se creó. En algunos casos, resistencia a la hora de hablar. Aunque se generaron algunas posibles soluciones a los problemas planteados, fueron muy pocas y mayoritariamente se depositaron los problemas en el afuera, mostrándose una actitud más bien pasiva.

Resultados de la entrevista grupal a Jefes de Instalación

Aspectos negativos que se manifiestan (opiniones coincidentes):

- ❖ Se aprecia poco reconocimiento al trabajo de los jefes de instalación (en las hojas de características que se tiene de ellos solo se recoge lo negativo y no lo positivo).
- ❖ Se sienten poco escuchados y respaldados por los niveles superiores.
- ❖ Existe poca unidad en el área de protección.

- ❖ El trabajo de los jefes de instalación se ve constantemente cuestionado y no escuchan sus argumentos.
- ❖ Se piden informaciones con poco tiempo, se sobrecarga el trabajo del jefe de instalación.
- ❖ Circulación de información inexacta.
- ❖ Conformidad con lo que les sucede.
- ❖ Poco nivel de autonomía.

Aspectos positivos

- ❖ Tienen deseos de trabajar.
- ❖ Dominan su trabajo.

En general, se aprecia disgusto y sentimiento de desconfianza e inseguridad en lo que se hace; dificultades en la comunicación; necesidad de ser escuchados; actitud pasiva y conformista que pudiera obstaculizar el desempeño de las funciones asignadas; ansiedad en aprovechar el espacio para soltar emociones; vivencias negativas; bajo nivel autocrítico; pesimismo; se generan numerosas propuestas y soluciones a algunas de las problemáticas abordadas, pero las mismas no son implementadas, aún cuando se reconozcan que ellas pueden mejorar el trabajo; algunos de los participantes no aportaron mucho, pero asentían lo que planteaban sus compañeros, de manera que no existieron criterios divergentes.

c) Resultados de la Observación

Para la *observación participante* se tuvieron en cuenta algunos indicadores que se aclaran con más amplitud en el anexo 4.

Observación Participante de recorridos hacia instalaciones

Los medios de transporte, no tienen las condiciones óptimas para el traslado de los ASP (Agentes de Seguridad y Protección) al servicio, pues en ocasiones van ASP en posiciones incómodas (ya que no hay asientos en los paneles) y en el caso del camión los asientos son duros, penetra el polvo y la temperatura es alta

Se produce una dinámica relacional entre los que viajan caracterizada por la alegría, el humor satírico y las buenas relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo. Solo en ocasiones se abordan cuestiones de índole laboral tales como cansancio para la prestación del servicio, deseos de coger vacaciones para descansar y resolver situaciones familiares.

Otras cuestiones laborales que se tocan son, alusiones a situaciones pasadas (anécdotas) para promover la risa entre los que viajan y satirizar alguna situación presente.

Específicamente en uno solo de los recorridos observados, los ASP aluden el hecho de llegar sucios al servicio por las características del transporte, ya que el mismo atrae mucho polvo y es muy caluroso.

Se puede apreciar que los ASP no dominan con claridad algunas informaciones, lo que trae consigo interpretaciones erróneas y falta de comprensión acerca de indicaciones que se orientan.

Observación Participante de una Actividad Político-Recreativa

Cantidad de participantes: 200

EL objetivo de la actividad quedó claro (recibir el certificado de VANGUARDIA NACIONAL).

La asistencia de los trabajadores de servicio es mayor comparada con otras actividades, sin embargo, es menor la participación del personal técnico-administrativo. Están presentes la mayoría de los cuadros y dirigentes.

Inicialmente existe un espacio físico dividido desde lo psicológico, donde se concentran los ASP y otro espacio para el personal que no es de servicio, con el pasar del tiempo comienzan a moverse los espacios en tanto el personal de dirección va hacia los ASP, en muy pocos casos se produce en sentido inverso. La parte cultural es protagonizada por los ASP, aunque participa el Director General lo que provoca reacciones de alegría en parte de los ASP.

Es el personal de servicio quien más exterioriza sus sentimientos de disfrute bailando, haciendo cuentos en subgrupos. Mientras que en el otro grupo (personal no de servicio) se aprecia más pasividad.

Se producen reiteradas interacciones entre el Director y los ASP, el mismo pasa por todos los subgrupos e intercambia palabras con ellos.

Se escuchan expresiones verbales de complacencia tales como: “tremenda actividad”, “hoy sí” y la confesión luego de terminada la actividad de: “la pasamos muy bien”, “es de las mejores actividades que se han realizado”.

No hay final formal para la actividad sino que cada quien se va según lo considere, se van reconfigurando algunos subgrupos.

Conclusiones del capítulo

Los resultados del diagnóstico del clima laboral en la organización objeto de estudio revelan *problemas en la comunicación* como el eje central de todas las deficiencias lo que se materializa en la falta de entendimiento entre los escalones de mando intermedio y el nivel superior de dirección.

Ninguna de las variables investigadas refleja indicadores favorables, todas las dimensiones fueron percibidas medianamente favorables (o medianamente positivas) destacándose la dimensión *liderazgo* como la que mejor se percibe aunque se aprecia carencia de conocimientos de los directivos en el ejercicio del mismo, e otro orden, la motivación muestra los indicadores de menor positividad. En cuanto al comportamiento de las subvariables, el *Estímulo al trabajo en equipo* y la *Retribución* se destacan favorablemente y en sentido contrario la *Responsabilidad* y la *Equidad*.

CAPITULO: III Programa de mejora del clima laboral en la Empresa de Servicios Especializados de Protección (SEPSA) de Pinar del Río. Validación de su implementación.

El objetivo del presente capítulo es mostrar la concepción del programa a desarrollar para contribuir a mejorar el clima laboral en la organización objeto de estudio a partir de las insuficiencias detectadas en el diagnóstico realizado y de las particularidades de este tipo de organización.

3.1- Concepción básica del programa propuesto

En la práctica usual se le llama programa a un proyecto ordenado de actividades, pero ello, a juicio del autor, impide en ocasiones realizar un análisis comparativo para determinar cuándo, cómo, bajo qué principios y regularidades, es efectiva su aplicación, de manera tal que se puedan contrastar tres momentos fundamentales: diseño, implementación y evaluación.

En tal sentido, en esta investigación se tendrá en cuenta la definición sobre programa atribuible a Karl Albrecht: “Un programa es un conjunto de acciones en el tiempo que se ejecutan para alcanzar un objetivo determinado”⁷⁵.

Al ser concebido como un mecanismo integrado que permite, facilita y coordina la aplicación operativa de tareas relacionadas con el clima organizacional, se planifica con el objetivo de orientar a la dirección de la organización y asegurar que el esfuerzo de todas sus unidades sean coordinadas.

Ningún programa puede ser de aplicación universal, por tanto es necesario que antes de ponerlo en práctica, se cumplan determinadas **premisas** por parte de la organización interesada.

⁷⁵ Albrecht, K. (1992). La revolución del servicio. -La Habana: Serie empresarial, Impreso por el Dpto. de BME, Capacitación INTUR, -218 p

Las premisas son las condiciones de aplicación, puntos de partida, restricciones para el diseño del programa, que determinan su eficacia.

El programa debe resaltar el **objetivo** que se persigue al ponerlo en práctica, es decir el resultado específico que se pretende lograr bajo tales premisas y que puede coincidir o no con el objetivo del trabajo de investigación en general.

También deben definirse los **principios** o reglas de funcionamiento que se deben observar en su aplicación.

El programa puede conllevar un **proceso**, esto es, las fases o etapas en las que se desarrolla el fenómeno investigado.

Incluye además un **procedimiento**, como una sucesión de tareas o actividades que se llevarán a cabo para desarrollar el programa y por último la **retroalimentación**, es decir, la evaluación del cumplimiento de las tareas en cada etapa y de su eficacia.

3.1.1 Premisas, objetivo y principios del programa de mejora de clima laboral

Premisas

1. Las encuestas a aplicar durante el estudio de clima deben ser bien estructuradas por un especialista en la materia que conozca a la organización.
2. Que constituya un plan que beneficie a todos los miembros de la organización, por supuesto a los clientes, proveedores y la imagen pública.
3. Involucrar a los ejecutivos, jefes y supervisores en el proceso para diseñar los aspectos de encuestas, compromiso de apoyo a las mejoras sugeridas.
4. Evaluar la posibilidad económica y material de atender los requerimientos.
5. Corresponde efectuar programas y acciones de mejora tales como capacitación a los ejecutivos para un adecuado manejo gerencial y gestión de personas

Objetivo del programa

Contribuir a la mejora del desempeño organizacional mediante la facilitación de herramientas para optimizar el clima laboral.

Principios en los que se basa el programa:

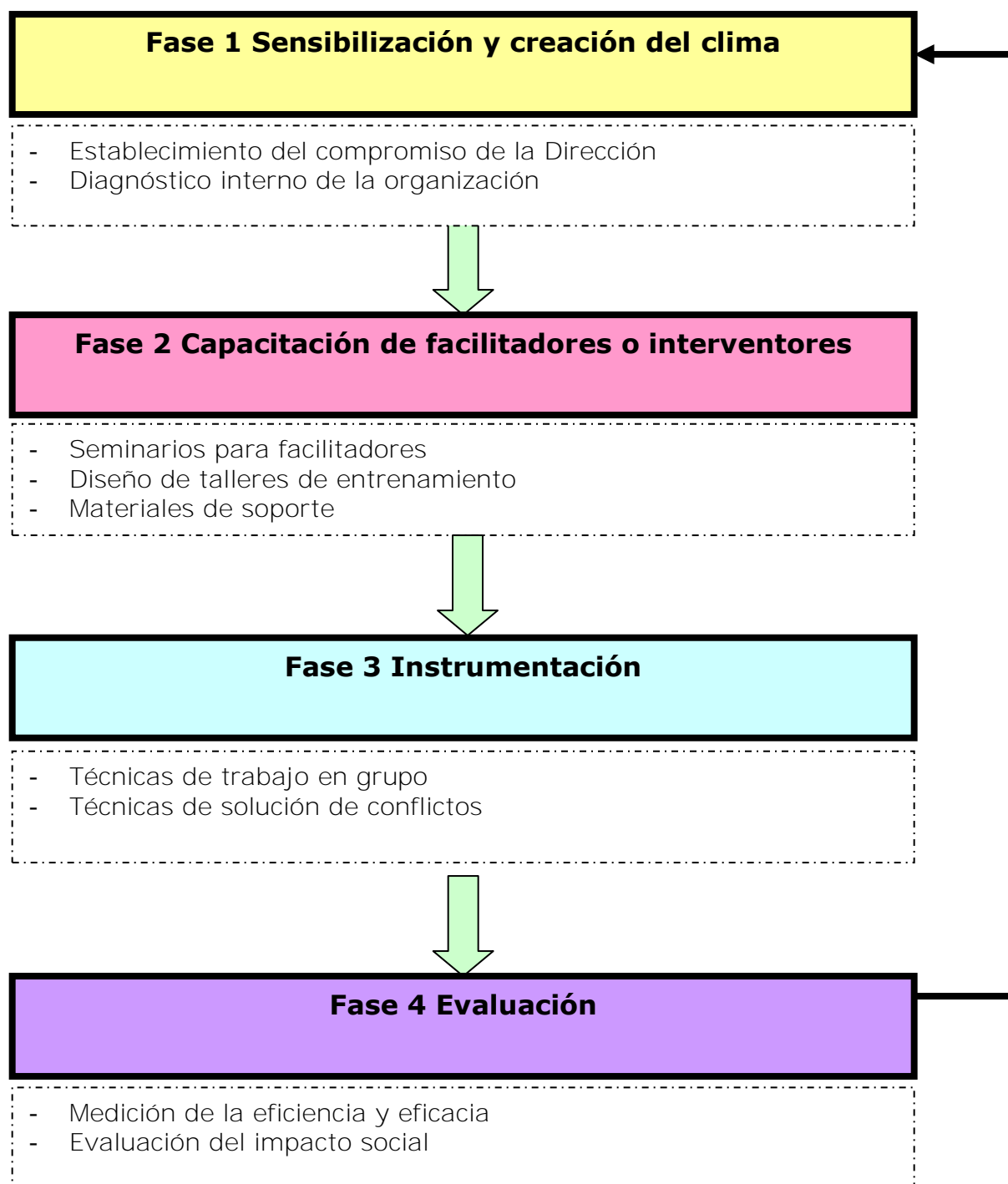
1. **Proactividad:** analizar el entorno para adaptarse o anticiparse a él y las condiciones internas de la organización para identificar capacidades distintivas.
2. **Mejora continua:** mejorar los resultados obtenidos al basarse en el perfeccionamiento de las actividades a desarrollar.
3. **Aprendizaje:** desarrollar conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes, que modifiquen el comportamiento de los empleados y de la organización.
4. **Flexibilidad:** lograr su implementación según el estadio en que se encuentre la organización con respecto al clima organizacional

3.1.2 –Secuencia del proceso que sigue el programa y procedimiento para su implementación

Para diseñar el programa se adopta el concepto de clima organizacional de Gonçalves⁷⁶, y al combinar las fases del proceso que comprende el programa se obtiene el siguiente esquema (Fig. 3.1):

⁷⁶ Ver Gonçalves, Alexis. (2000) “Fundamentos del Clima Organizacional”, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).

Fig. 3.1 Esquema del Programa de mejora de clima laboral propuesto



Fuente: Elaboración propia

A continuación se describe el contenido de cada fase:

Fase 1: Sensibilización y creación del clima.

Se trata de conseguir que el mejoramiento del clima laboral sea una preocupación cotidiana de directivos y trabajadores, a partir del conocimiento del diagnóstico que se realiza por un profesional interno o externo a la organización, que deberá tomar en consideración las particularidades de la entidad especializada en servicios de protección.

Fase 2: Capacitación de facilitadores o interventores.

Se capacita a los facilitadores a través de seminarios y talleres en los que se haga énfasis en los conocimientos y habilidades asociadas a las técnicas de comunicación grupal, interactivas, así como a la elaboración de materiales de soporte para desarrollar la intervención.

Fase 3. Instrumentación

Se refiere básicamente a la implementación de las técnicas de trabajo en grupo, en especial las referidas a la comunicación social y oral, al estudio del clima laboral, a las terapias activas, así como a las funciones de dirección comprendidas en este proceso.

Fase 4: Evaluación

La evaluación ha de ser organizada en base a un fin, con un interés y un punto de partida, los cuales deben ser adaptables a cada contexto, que permitan su evolución y que tomen en consideración las particularidades de los distintos grupos de empleados, para lograr la colaboración y la unidad de los esfuerzos.

La puesta en marcha del programa se sustenta en el siguiente **procedimiento** que responde a las actividades a desarrollar por cada variable del clima organizacional que se estudia.

Paso 1 Establecimiento del objetivo a alcanzar en cada variable.

Objetivo: Definir el objetivo a alcanzar por cada variable del clima laboral estudiada.

Una vez que se establece el compromiso de la dirección de la entidad con la mejora del clima laboral, se instruirá a los participantes en los conceptos fundamentales sobre clima laboral como variable del comportamiento organizacional.

Paso 2 Definición de participantes.

Objetivo: Determinar los participantes en cada actividad programada.

En este paso se tendrá en cuenta las especialidades de los miembros del colectivo laboral, a fin de garantizar la diversidad en el análisis de los resultados del diagnóstico.

Paso 3 Asignación del responsable.

Objetivo: Designar los responsables en cada actividad según la variable estudiada.

Aquí se asignarán responsabilidades y funciones a cada miembro del grupo participante.

Paso 4 Gestión de recursos materiales y financieros.

Objetivo: Definir los recursos necesarios para implementar el programa.

Se tendrá en cuenta la Infraestructura necesaria, los materiales y equipos, el tiempo estimado y el presupuesto

Paso 5 Presentación de los resultados del diagnóstico.

Objetivo: Familiarizar a todo el personal de la empresa con la situación actual con respecto al clima laboral.

En este paso se tendrán en cuenta los resultados obtenidos en el estudio del clima y se darán a conocer al grupo en sesión organizada para este fin.

Paso 6 Ejecución de la intervención.

Objetivo: Instruir a los participantes en las técnicas de trabajo en grupo para mejorar el clima laboral en la organización.

Se determinarán las acciones a llevar a cabo por cada variable para transformar la situación presente.

Se hará énfasis en aquellas técnicas que contribuyan a modificar las actuaciones presentes que afectan el desempeño de la organización relacionado con el clima laboral.

Paso 7. Retroalimentación

Objetivo: Evaluar los impactos de la implementación del programa.

Se planificará la forma en que se pretenden realizar las actividades de seguimiento y/o medición que se van a emplear; a saber: ejercicio del Liderazgo, nivel de motivación de los empleados, compromiso y participación del personal y aplicación del sistema de retribución con equidad.

En este paso es donde existen mayores probabilidades de aplicar las técnicas de trabajo en grupo.

El propósito de este paso es:

- Medir la eficiencia y eficacia de la aplicación del modelo.
- Servir de retroalimentación para su mejoramiento.

Entre las características del sistema de medición utilizado se encuentran:

1. Debe motivar a los trabajadores a involucrarse en el cumplimiento de los objetivos de la organización.
2. Debe ser flexible, pues algunos indicadores pueden dejar de formar parte del sistema y otros pueden agregarse.
3. La información que proporcionen los indicadores debe ser útil para los diferentes niveles y procesos en la organización.
4. Los trabajadores deberán aportar sus opiniones acerca del mismo.

Participantes:

- Directivos responsables de cada proceso
- Todos los trabajadores involucrados en los procesos.

El sistema abarca dos métodos para realizar la evaluación:

Medición de la eficacia:

- Cumplimiento de los **objetivos organizacionales** (relativos a indicadores económicos, financieros, **recursos humanos**, clientes, procesos operacionales)

Medición de la eficiencia:

- Valoración de la evolución de los principales indicadores económicos: ingresos, costos, utilidades, coeficiente de salario/ valor agregado, y de utilidad/ventas

3.2 –Resultados de la aplicación del programa (en el cuadro que aparece en las páginas siguientes se resume la validación del programa aplicado en la empresa hasta el paso 7).

IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
EMPRESA DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE PROTECCIÓN, S.A. (SEPSA) DE PINAR DEL RÍO (2008-julio/2010)			
Paso 1 Establecimiento del objetivo a alcanzar en cada variable			
LIDERAZGO	MOTIVACIÓN	RECIPROCIDAD	PARTICIPACIÓN
Crear un ambiente de comunicación armoniosa y de confianza entre jefe y colaborador.	Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente.	Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.	Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de forma eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.
Paso 2 Definición de participantes.			
Todo el personal que labora	Todo el personal que	Todo el personal que	Todo el personal que

actualmente en la empresa	labora actualmente en la empresa	labora actualmente en la empresa.	labora actualmente en la empresa.
Paso 3 Asignación del responsable.			
El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo tuvo la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que estaba siendo escuchado mientras se ponían en práctica las sugerencias de su personal. Se responsabilizó al departamento de Recursos Humanos con la administración de la capacitación necesaria para el éxito de esta intervención	El departamento de Recursos Humanos figuró como principal ejecutor en el área de motivación, por la información que maneja y la confidencialidad de algunos datos. De igual forma, se integraron los líderes de cada departamento.	El jefe de cada departamento que figuró como líder de equipo fue el responsable de cada reunión y de la estructura de la misma. De igual forma, el responsable de esta actividad realizó un agudo seguimiento al cumplimiento de metas para que el reconocimiento fuera objetivo.	El líder de cada unidad figuró como responsable de la interacción y buena relación entre sus colaboradores. La relación entre los departamentos se vio fortalecida a través de un positivo compartimiento entre los líderes. Al departamento de Recursos Humanos se le asignó la responsabilidad de iniciar y continuar todas aquellas actividades laborales y no laborales que influyeran en la interacción del personal.

Paso 4 Gestión de recursos materiales y financieros.			
<p>Infraestructura: Como a capacitación fue programada en las instalaciones de la empresa, contó con el área apropiada.</p> <p>Materiales y Equipo: Se utilizaron los existentes en la empresa.</p> <p>Personal: Para esta intervención fue necesario el apoyo de la Dirección de Recursos Humanos en función de que garantizara la capacitación. Todos jefes tuvieron participación en el establecimiento de la política de “puertas abiertas”.</p> <p>Tiempo estimado: Para esta intervención no se preestableció un tiempo estimado para su ejecución. Los resultados se harán evidentes en la próxima medición de clima laboral.</p> <p>Presupuesto: En este aspecto se</p>	<p>Infraestructura: se habilitaron locales destinados como áreas de trabajo.</p> <p>Materiales y Equipo: Murales y pegatinas para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones de la empresa, tachuelas, material de deshecho para publicaciones internas.</p> <p>Personal: El departamento de Recursos Humanos fue el responsable de garantizar las ayudas, beneficios, escala salarial y la administración de las murales.</p>	<p>Infraestructura: Al programarse semanal o quincenalmente las reuniones se tuvo en consideración el ambiente donde se realizaran estas, dependiendo del número de personas de cada departamento se efectuaron 6 en la oficina del jefe departamento, 3 en salones de sesiones anexos.</p> <p>Materiales y Equipo: Se habilitó una pizarra de acrílico, donde se anotaron las ideas importantes que se trataron durante la sesión. Se utilizó un pizarrón y</p>	<p>Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.</p> <p>Materiales y Equipo: Ninguno adicional a los utilizados en las tareas diarias.</p> <p>Personal: El departamento de Recursos Humanos apoyó en la planificación y realización de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.</p> <p>Tiempo estimado: La rotación de equipos de trabajo en el área de producción se estableció cada 2 meses, para que las relaciones interpersonales tuvieran</p>

consideró la inversión requerida para la capacitación programada, y el costo real dependió de la disponibilidad del centro nacional de capacitación de SEPSA.	<p>Tiempo estimado: El plan de ayudas y beneficios se revisa de manera trimestral. El enriquecimiento de los puestos de trabajo se efectúa de forma eventual, de acuerdo a las necesidades presentadas.</p> <p>Presupuesto: Se consideraron al menos 3 murales, que se adquirieron y colocaron en las áreas de más circulación de personal.</p>	<p>cuadernos de nota adicionalmente en caso necesario.</p> <p>Personal: Para esta intervención no figuró la necesidad de personal adicional.</p> <p>Tiempo estimado: Cada reunión duró un mínimo de 40 minutos y un máximo de 90 minutos.</p> <p>Presupuesto: En este aspecto se consideró la inversión en relación a los reconocimientos económicos.</p>	<p>continuidad. Los eventos o actividades de compartimiento general en la empresa cumplieron un ciclo de 12 meses.</p> <p>Presupuesto: Se incluyó en el presupuesto anual del departamento de recursos humanos el área de capacitación para los jefes de departamentos. El costo que corresponde a las actividades de compartimiento general se cargó al presupuesto de recursos humanos; y dependió del número de colaboradores.</p>
Paso 5 Presentación de los resultados del diagnóstico			
La subvariable que más dificultades	Uno de los ítems que	La percepción de la	Se manifiesta por casi el

presenta es la <i>solución de conflictos</i>	menos porcentaje de percepción positiva obtuvo en la subvariable <i>realización personal</i> , está muy estrechamente vinculado con la <i>responsabilidad</i> , en tanto se habla de autonomía e independencia para realizar el trabajo.	<i>Aplicación al Trabajo y la Equidad</i> resultaron las de más baja puntuación. En tal sentido más del 50 % de los sujetos coincide en la aplicación subjetiva de las normas disciplinarias.	60 % de los sujetos, dificultades en la circulación de información y restricciones para acceder a la misma. En otros términos se trata de la <i>comunicación</i> , la que es muy importante para el funcionamiento general de la organización.
---	--	--	---

Paso 6 Ejecución de la intervención (acciones desarrolladas)

LIDERAZGO	MOTIVACIÓN	RECIPROCIDAD	PARTICIPACIÓN
1) Fortalecimiento de la comunicación entre los diferentes grupos a través de una política de “puertas abiertas” que generara la confianza del empleado hacia su jefe inmediato. 2) Fortalecimiento de la confianza de los colaboradores al poner en	1) Revisión del plan de ayudas y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo. 2) Propuesta a la Gerencia General de la implementación de	1) Celebración de reuniones quincenales en las cuales se reconocieran los logros y fracasos del departamento. 2) Mantenimiento de la comunicación jefe-colaborador de manera	1) Fortalecimiento de la identificación del empleado con su departamento, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea. 2) Fortalecimiento de la identificación, participación y pertenencia del

<p>práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.</p> <p>3) Delegación de la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que mostraran iniciativas.</p> <p>4) Capacitación a los niveles jerárquicos en <i>tutoría</i>, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la jefatura lograra mejor rendimiento profesional de su personal.</p> <p>5) Capacitación a los niveles jerárquicos en <i>empoderamiento</i>, de esta forma el jefe de departamento lograra apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas</p>	<p>ayudas o beneficios innovadores que beneficiaran la imagen de la institución ante sus propios colaboradores.</p> <p>3) Reconocimiento de los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como colectiva.</p> <p>4) Implementación del reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extralaborales por medio del programa del "empleado del mes"; o publicando los éxitos en el mural o boletín internos.</p> <p>5) No relacionar la motivación con incentivos monetarios (salarios, bonificaciones); una</p>	<p>abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.</p> <p>3) Establecimiento de metas individuales, por equipo o por departamento que podrían ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.</p> <p>4) Establecimiento de metas con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tuvieran parámetros de medición.</p> <p>5) Establecimiento de objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.</p> <p>6) Fijación de metas</p>	<p>empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.</p> <p>3) Rotación de los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conocieran y logran integrar equipos con diferentes personas.</p> <p>4) Generación de tareas diferentes que requirieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.</p> <p>5) Capacitación a los líderes de departamento fortaleciendo el liderazgo y</p>
---	--	--	--

	<p>persona puede sentirse insatisfecha con el salario y sin embargo estar a gusto con su trabajo.</p> <p>6) Escuchar a los empleados, los que pueden proveer ideas creativas que automotiven su participación y desempeño diarios.</p> <p>7) Revisión de las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.</p>	<p>adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales que podrían ser propuestas después de detectar las debilidades individuales.</p>	<p>la unión de equipo.</p> <p>6) Organización de actividades recreativas fuera del horario laboral que fomentaran el compañerismo para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral.</p>
Paso 7. Retroalimentación (impactos en lo social -en los recursos humanos- finales de junio 2010)			
Los directivos:	El personal:	Directivos y personal:	Directivos y personal:

<ul style="list-style-type: none"> - Emplean con mayor efectividad técnicas de resolución de conflictos. - Fijan metas y medios para lograrlas con mayor eficacia. - Estimulan en mayor medida el trabajo en equipo. - Han incorporado en su estilo de dirección nuevos conocimientos y herramientas relativas al compromiso del trabajador en la calidad del servicio que se oferta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ha tomado más conciencia de la importancia de su contribución al servicio que oferta la entidad. - Se siente mejor reconocido por el esfuerzo realizado. - Se reportan menos medidas disciplinarias por incumplimiento de sus deberes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se aprecia una mejora en la equidad relativa a la estimulación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se emplean más eficacia los canales de comunicación disponibles. - Se aprecia la tendencia a la convergencia de intereses individuales y colectivos.
---	--	---	---

Sin embargo, la aplicación del programa en la práctica reveló **insuficiencias** relacionadas con:

- Bajo nivel de satisfacción del personal ante la no solución de problemas relacionados con el mejoramiento de las *condiciones de trabajo* (inestabilidad en el aseguramiento logístico)
- Limitaciones en la ejecución del *sistema de capacitación y desarrollo* del personal (oportunidades de superación y promoción)
- Los índices de fluctuación no reflejan mejoría sustancial.
- Prevalecen problemas para garantizar la comunicación eficaz en función de aprovechar la sinergia.

Conclusiones del capítulo

Los resultados obtenidos en el diagnóstico durante la validación del programa, al utilizar otros instrumentos³⁹ para profundizar en el análisis de las causas que inciden en el problema planteado, revelan su existencia con mayor claridad.

El procedimiento aplicado contribuyó a mejorar los resultados de los indicadores que miden el comportamiento de las variables investigadas, lo que se expresa en una mejor percepción de directivos y trabajadores acerca del clima laboral imperante en la entidad. Todo lo cual pone a esta empresa en mejores condiciones para cumplir las exigencias que emanan del proceso de perfeccionamiento empresarial emprendido en el país, lo que debe reflejarse además en una evolución favorable de sus indicadores económicos y financieros en el futuro inmediato.

³⁹ Se refiere a un estudio de satisfacción de necesidades del personal.

CONCLUSIONES

1. El análisis de la bibliografía consultada pone de manifiesto que las principales tendencias asociadas a la gestión del clima laboral, como variable del comportamiento organizacional en empresas de servicios en general se identifican con lo siguiente:
 - El Clima laboral se refiere a las características del medio ambiente de trabajo con repercusiones en el comportamiento laboral.
 - El Clima laboral es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
 - El clima laboral junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que lo componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización.
 - El estudio de clima laboral en una organización requiere la evaluación de la percepción de las personas acerca de las variables o dimensiones: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación.
2. El diagnóstico realizado en la empresa objeto de estudio revela el problema abordado en esta investigación, en cuanto a la necesidad de realizar un estudio de clima laboral a partir del cual se pueda contribuir a atenuar o eliminar las causas que afectan el cumplimiento de los objetivos de la organización.
3. En el análisis de las causas que influyen en el problema planteado, se pone de manifiesto que:
 - Todas las dimensiones asociadas al estudio de clima laboral realizado, fueron percibidas medianamente favorables por los sujetos participantes.
 - Se destaca la dimensión *liderazgo* como la que mejor se percibe y la dimensión *motivación* resulta la de peor percepción.

- Las debilidades en materia de comunicación y entrenamiento para educar a sus seguidores, limitan la capacidad de los directivos para hacer cumplir de manera eficaz los objetivos organizacionales.
 - En el análisis de la dimensión *participación* se manifiesta que existen limitaciones en la comunicación y en menor medida, en el resto de las variables.
4. Se logró estructurar un programa de gestión del clima laboral que responde con determinada efectividad, a las características de este tipo de organización en el contexto actual.
 5. La validación del programa propuesto demuestra su contribución al cumplimiento de los objetivos de la organización, lo que se manifiesta en el impacto social logrado:
 - Mejora de la imagen de la empresa en el entorno.
 - Aumento del empleo de técnicas de solución de conflictos por los directivos.
 - Incremento del número de soluciones planteadas por el personal e implantadas en la empresa.
 - Disminución significativa de las medidas disciplinarias y sanciones penales.
 - Aumento sustancial del reconocimiento de la necesidad del trabajo en equipo.

RECOMENDACIONES

A partir de los resultados alcanzados, el autor le recomienda a la **Gerencia Nacional de SEPSA**:

1. Emplear personal especializado en el diseño y aplicación del cuestionario - base- para el estudio sobre clima laboral.
2. Realizar estudios periódicos sobre las dimensiones Liderazgo y Motivación, a fin de intervenir con eficacia en el cambio requerido.
3. Extender la medición de la eficacia del programa de mejora del clima, al incluir su impacto en lo económico y lo natural (responsabilidad social).
4. Considerar la implementación de programas alternos al propuesto, (evaluación del desempeño, diagnóstico de necesidades de capacitación, etc.) a partir de la vinculación del tema abordado con estos aspectos.
5. Continuar el perfeccionamiento del programa propuesto con base en aspectos tales como el perfeccionamiento de los sistemas de estimulación, de las condiciones de trabajo y de las oportunidades de desarrollo profesional.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar, M. (2003). Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional. México. (En red) Disponible en: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcanborg.htm. Consultado el 16 de mayo de 2010.
2. Alcázar, Manuel Ferrero, Pablo (2008). Gobierno de personas, 5ta. Edición, Escuela de Dirección, Universidad de Piura Perú.
3. Altuve, A. (2005). Correlación entre clima organizacional y desempeño de los empleados de una empresa litográfica. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
4. Alvarado, L. (2004). Incentivos laborales y rotación de personal en los departamentos de ventas de las empresas dedicadas a la distribución e importación de filtros automotrices. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
5. Álvarez G, Arévalo R, Miles D (2003). Determinantes de la satisfacción laboral en los trabajadores españoles. Cuadernos Universidad de Vigo. España.
6. Arévalo, J. (2000). Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar. Venezuela. (En Red) Disponible en: www.monografias.com/rh/docs/climamilitar.htm. Consultada el 6 de abril de 2010.
7. Argadoña, A. (2002). La falta de valores en la empresa. Navarra, Conferencia XXX Jornadas de Centros de Educación. España.
8. Aspuru, A. (2004). Estudio del clima laboral en la fuerza de ventas, caso: Institución bancaria del sector privado. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
9. Balam J. y Velásquez R. (2003). Clima Organizacional. (En Red) Disponible en: www.monografias.com/trabajos14/climaorganizacion/climaorganizacion.shtml. Consultada el 23 de febrero de 2010.
10. Balam, J. y Velásquez, R. (2002). Clima organizacional en <http://www.monografias.com/trabajos14/climaorganizacion/ricardovp@hotmail.com>. Consultada el 3 de junio de 2010.
11. Bello, F. (1992). Estudio de validación de un instrumento que mide clima organizacional en brigadas de producción, Trabajo de Diploma, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
12. Brunet, Lucet (1999). Clima del trabajo en las organizaciones Edit Trillas México.

13. Bustos, P., Miranda, M. y Peralta, R. (2005). Clima Organizacional (En Red) Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>. Consultada el 19 de julio de 2010.
14. Cabrera, N. (2003). Clima organizacional, deseo y demanda. Estudio realizado en GESTA, Trabajo de Diploma, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
15. Cairo Valcárcel, E. (2007). Diferentes alternativas para la calificación del Cuestionario sobre mi Trabajo. En: Trabajos sobre metodología de la investigación. Comunicación personal. La Habana.
16. Calviño, M. (2002). Análisis dinámico del comportamiento. Ed. Felix Varela, La Habana.
17. Castillo, C; Del Pino, N. Y Espinosa, V. (2000). Cultura y clima organizacional, en <http://www.rppnet.com.ar/culturayclimaorganizacional.htm>. Consultada el 14 de julio de 2010.
18. Centeno, D. (1999). La comunicación oral y su influencia en el clima organizacional en una institución bancaria. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
19. Chiavenato, I. (2001) Administración de Recursos Humanos. (3ª Ed.) Colombia: McGraw Hill.
20. Chuy, E. (2003). Evaluación del clima organizacional y programa para su mejora en una facultad de una institución privada de educación superior. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
21. CIC (2003). Metodología para elaboración de indicadores de capital intelectual. Documentos intellectus. No.5 Madrid, España.
22. Colectivo de autores (2000). Compendio metodológico sobre Política laboral y Salarial. Proyección Estratégica y utilización de la fuerza de trabajo. Instrumento de apoyo al Perfeccionamiento Empresarial. Editorial Instituto de estudio e Investigaciones del Trabajo. La Habana.
23. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos Segunda Edición Revisada y aplicada, Edición Academia. 377p.
24. Davis K., Newstrom J. (1999) Comportamiento Humano en el Trabajo. (2ª Ed.) México: McGraw-Hill.
25. Davis, K. y Newstrom, J. (1999). Comportamiento Humano en el trabajo, Editorial McGraw-Hill. México.
26. Davis, K. y Werther, W. (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial McGraw-Hill, Trad. Mejía, J., México.
27. Dessler G. (2001) Administración de Personal. (2ª Ed.) México: Pearson Educación.

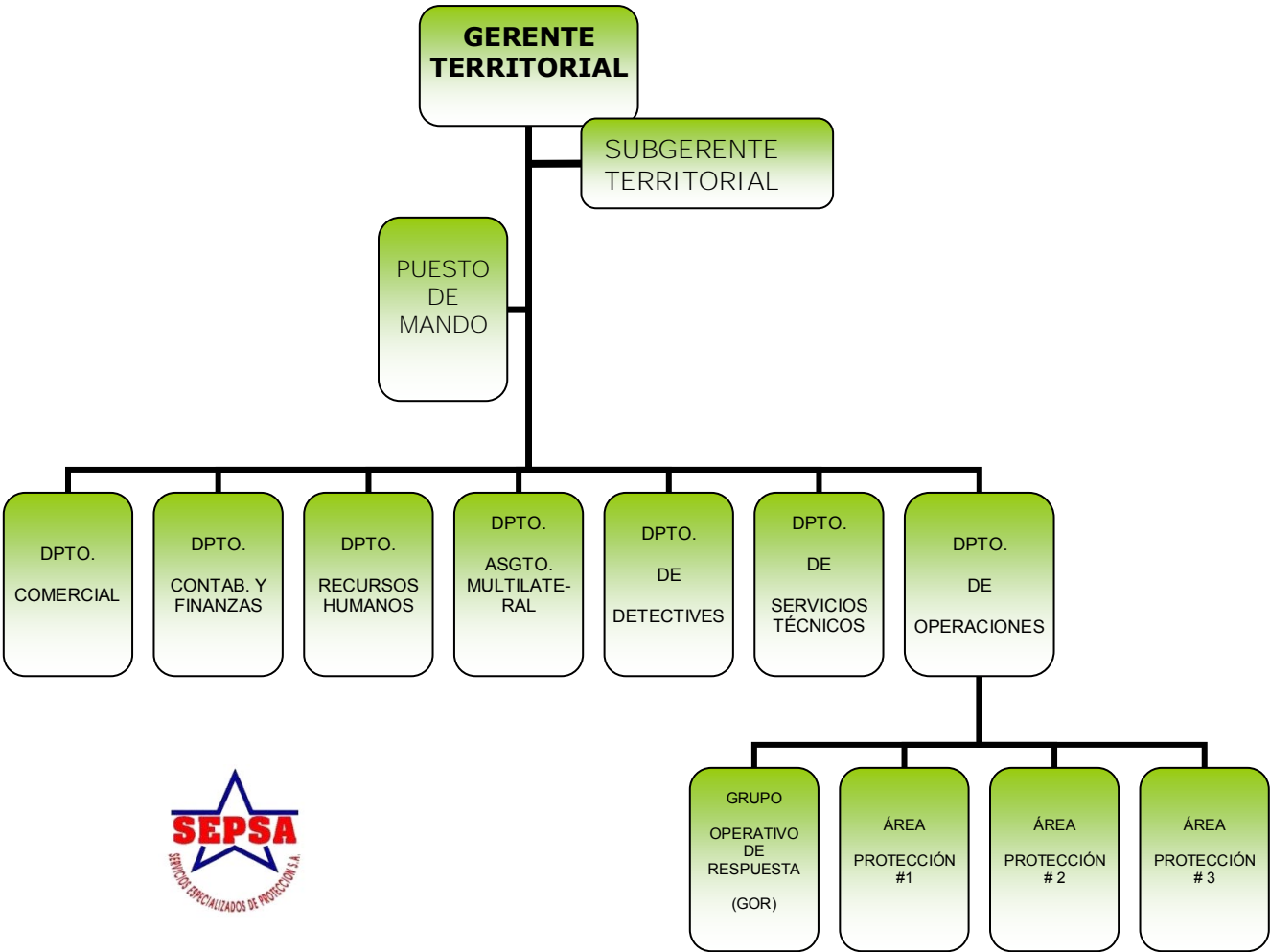
28. Díaz, G. (2000). Cultura y clima organizacional en una empresa del sector de telecomunicaciones en Venezuela en <http://www.copsa.cop.es>. Consultado el 23 de diciembre de 2009
29. Díaz, M. (2004) ¿Cómo aplicar los cuestionarios de medición del clima laboral en una empresa? (En Red) Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/aplicuesticl.htm>. Consultada el 4 de febrero de 2010.
30. Díaz, M. (2004) Modelo de cuestionario de medición de clima laboral. (En red) Disponible en: <http://www.gerenteweb.com/documentos/recursos/drh0302041.php>. Consultada el 11 de enero de 2010.
31. Díaz, M. (2005) Factores que inciden en el clima laboral. (En Red) Disponible en: <http://www.gerenteweb.com/documentos/recursos/drh1510041.php>. Consultada el 29 de abril de 2010.
32. Dos Consultores S.A. de C.V. (2005) Clima Organizacional. México. (En red) Disponible en: http://www.dosconsultores.com/esquema_clima.php. Consultada el 23 de febrero de 2010.
33. Escat, M. (2004). Elementos de análisis del Clima Laboral. <http://www.gestiopolis.com> Consultado el 20 de noviembre de 2009.
34. Eslava, Edgar (2008) Empowerment en la gestión gerencial. Revista Visión Humana de Panamá.
35. Eslava, Edgar (2008). Coaching en la gestión del capital humano. Revista Visión Humana de Panamá.
36. Faloh Bejerano, R. (2004). Modelo y sistema de evaluación de la empresa cubana de alto desempeño. Proceeding de la I feria de Tecnologías y gestión del conocimiento. Santa Clara, villa clara, Cuba.
37. Gaceta laboral (2007). Revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. El Socialismo y el desarrollo del capital humano. Fragmentos de discursos pronunciados por el Comandante en Jefe Fidel Castro sobre la formación y desarrollo del capital humano. Edición especial.
38. Gallardo, A., Camargo, M.I., y Magallón, M.T. (1999). Nuevos conceptos y diseños organizacionales. Consideraciones críticas en torno a la lateralidad en los procesos de flexibilización occidentales. Revista Gestión y Estrategia, 15, 46.
39. Gonçalves, Alexis P. (1997). Dimensiones del clima organizacional, Sociedad Latinoamericana para la Calidad, Internet. Diciembre

40. Gonçalves, Alexis. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
41. Gonçalves, Alexis. (2000). Fundamentos del Clima Organizacional, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
42. González, H (2006). Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de la unión cubapetrolera, Trabajo de Maestría, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
43. Hernández, S. R. (2000). Metodología de la investigación, México, Ed. McGraw-Hill Interamericana.
44. Hirschfeld, K. (2006). Retención y fluctuación: Retener empleados - Perder empleados. Berlín. Disponible en: <http://www.union-network.org/Unisite/Groups/PMS/publications/Retention-ES.pdf>. Consultada el 16 de abril de 2010.
45. Labrador Rivera, A. y Alfonso, J.L (2005). Diferentes enfoques sobre metodología de la investigación científica. Ed.
46. Litwin, G. y Stinger, H. (2006) Organizational Climate, Simon & Schuster, N.Y,
47. Llanes, M. (2004), Características de Clima Organizacional en la facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Granma. Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Dirección. Universidad de Granma. Facultad de Ciencias económicas y Empresariales.
48. López Núñez (2004). Como diseñar proyectos de gestión del conocimiento. Proceeding de la Feria de Tecnologías y Gestión del Conocimiento. Santa clara, Villa Clara, Cuba.
49. López Viñegla, A (2001). El cuadro de mando. En <http://www.5campus.com>. Consultado 15 sept 2010. Consultada el 16 de abril de 2010.
50. Mancilla, M. y Parra, C. (1996). Diagnóstico de clima organizacional del servicio de salud Valparaíso-San antonio en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>. Consultada el 23 de agosto de 2010.
51. Martínez, L. (1997). Clima Organizacional; en <http://www.emagister.com/diagnostico-del-clima-organizacional-cursos-883955.htm>. Consultada el 9 de septiembre de 2010.
52. Martínez, M. (2000). Consistencias internas de una escala, Tesis de Maestría, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
53. Menéndez, M. (2007). Estudio longitudinal de Clima Organizacional en una Empresa de Telecomunicaciones”; Tesis de Maestría, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.

54. Mingote J, Rallo J, Baca E (1997). Satisfacción, estrés laboral y calidad de vida del médico. Medicina y Seguridad del Trabajo. No. 172: Págs. 127-154.
55. Mitzberg, H (1995) .La estructura de las organizaciones, Trad.Cast.Pág.44-49 y 62-79.
56. NC: 3000-3002 (2007). Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (NC-SGICH). Vig.
57. Newstrom, J. y Davis, K., (1999) Comportamiento Humano en el Trabajo. México: McGraw Hill.
58. Oramas, L. (2004). Clima Organizacional. Una perspectiva para su estudio e intervención". Trabajo para optar por el Título de Master en Psicología Laboral y de las Organizaciones. Universidad de la Habana. Facultad de Psicología.
59. PA & Partners; (2000). Clima Organizacional, en <http://www.pa-partners.com>. Consultada el 25 de septiembre de 2010.
60. Palma, S (2000). Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes e Lima Metropolitana, <http://www.ilustrados.com/documentos/climaorganizacional.doc>. Consultada el 25 de septiembre de 2010.
61. Palma, S. (2000). Motivación y Clima Laboral en personal de entidades universitarias. Perú. (En red) Disponible en: http://www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades/fpsicologia/articulos/clima_lab_en_universidades.php. Consultada el 23 de febrero de 2010.
62. Palomino R. (2001). Ser Humano y Trabajo. Clima Organizacional. (En red) Disponible en: www.sht.com.ar/archivo/temas/clima.htm. Consultada el 16 de mayo de 2010.
63. Palomino, A. (2000). Temas de Recursos humanos. Clima Organizacional en <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/clima.htm-29k>. Consultada el 25 de agosto de 2010.
64. Pérez D. (2005). Estrategias para mejorar el clima organizacional en confitería El Loro C.A. sucursal La Concordia. Tesis inédita. Instituto Universitario Gran Colombia, Colombia.
65. Pérez R., Noda M., García G., de Miguel M. (2004). Satisfacción y participación. Disponible en www.GestioPolis.com. Consultada el 7 de febrero de 2010.
66. Riera, M. (2003). El clima organizacional y su relación con el contrato psicológico. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
67. Rivero, M. (2006). Estudio diagnóstico del clima organizacional en el área administrativa del Ministerio de Finanzas y Precios, Trabajo de Maestría, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.

68. Robbins, S. (1998). Fundamentos del Comportamiento Organizacional, Octava Edición, Editorial Prentice Hall, México.
69. Robbins, S. (1999). "Comportamiento Organizacional", Editorial Prentice Hall, México.
70. Rodas, M. (2004). Evaluación del clima organizacional del personal operativo de una planta de producción. Caso: Alimentos Ideal S.A. (IDEALSA) ubicada en el departamento de Escuintla. Tesis inédita. Uniersidad Rafael Landívar, Guatemala.
71. Rodríguez, S. M. (2000). Recursos Humanos: su misión trascendente y ética. México, Editorial Grijalbo.
72. Sampieri R. (1998), Metodología de la Investigación 2ª edición Mac Graw Hill.
73. Sánchez, M. (1991). Estudio preliminar de un instrumento para medir clima organizacional", Trabajo de Diploma, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
74. Schein, E.H., (1985). Organitational, culture and Leadership, San Francisco, Jossey-bass, P-168.
75. Silva, M. (1996). El clima en las organizaciones, teoría, método e intervención, Primera Edición, Editorial EUB, S.L, Barcelona. Sitio: infodev.upc.edu.pe/mbernales. Consultada el 13 de abril de 2010.
76. Stevenson, N. (2000) La motivación del personal de su empresa. España: Prentice Hall.
77. Stoner, J. (1990). Administración. Quinta edición. México.
78. Taylor, S. J y Bogdan, R. (1992). Introducción a la metodología cualitativa de investigación. La búsqueda de significados". Ediciones Piados. Buenos Aires, México, Barcelona.
79. Titus, A. (2005). Un estudio comparativo del clima organizacional en una empresa de servicio", Trabajo de Diploma, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana.
80. Trelle Rodríguez, I (2001). Comportamiento organizacional. Editorial. Félix Varela. La Habana.
81. Valdez, A. (2004). Validación de los resultados de la medición de los factores en el clima organizacional de una corporación financiera fusionada evaluados en el año 2000 y 2003. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
82. Werther, W. B. y Keith, D. (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos. México, Mc Graw-Hill.

ANEXO 1. Organigrama de la Empresa de SEPSA en Pinar del Río.



ANEXO: 2 CUESTIONARIO SOBRE MI TRABAJO.

Estamos realizando un estudio de clima laboral en este centro y en sus diferentes direcciones. Para ello necesitamos tu opinión. Te pedimos seas lo más sincero posible, pues tu ayuda contribuirá a mejorar las condiciones en tu trabajo.

Es **ANÓNIMA**, no necesitas escribir tu nombre. Solo los datos generales que te piden. Debes saber que no existen respuestas **correctas** ni **incorrectas** toda la información que nos brindes será de gran utilidad para la investigación.

Si la afirmación propuesta se ajusta a tu área de trabajo debes colocar en la hoja de respuesta verdadera (**V**) o en caso contrario falso (**F**).

Gracias por tu colaboración.

1. El jefe se preocupa por que entendamos bien nuestro trabajo.
2. Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.
3. La mayoría del trabajo de esta área exige raciocinio.
4. En esta dirección se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su trabajo.
5. el ambiente que se respira en esta dirección administrativa es tenso.
6. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus responsabilidades.
7. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la dirección.
8. En mi centro se ofrecen buenas oportunidades de capacitación.
9. Aquí las promociones carecen de objetividad.
10. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de la mejor manera para nuestra dirección.
11. Los objetivos de los departamentos se relacionan con los objetivos de la dirección.
12. la información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.
13. La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo.
14. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quien deba resolverlo.

15. Aquí se preocupan por mantener informado al personal, de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.
16. Aquí todos los problemas se discuten de manera constructiva.
17. Para cumplir con las metas de trabajo, tenemos que acudir a todas nuestras capacidades.
18. En este trabajo me siento realizado profesionalmente.
19. En esta dirección se estimula a la persona que trabaja bien.
20. En realidad nunca se ejecutan las ideas que dan sobre el mejoramiento del trabajo.
21. Las condiciones de trabajo son buenas.
22. Aquí uno se siente automotivado con el trabajo.
23. Da gusto dar el orden que reina en nuestro local de trabajo.
24. Yo me siento muy motivado por formar parte de este grupo.
25. Las normas disciplinarias se aplican con objetividad.
26. Cuando hay un atarea difícil asignada para la dirección todas las áreas participan activamente en su solución.
27. Lo importante es cumplir los objetivos individuales, lo demás no interesa.
28. Generalmente, cuando se va a hacer algo mi departamento es el último en enterarse.
29. Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.
30. Si un trabajo parece difícil se retarda hasta que se pueda.
31. A nuestro superior solo le podemos decir lo que quiere oír.
32. En este Departamento se reconoce lo valioso de los trabajadores.
33. Aquí no hay claridad en las funciones que cada uno debe desempeñar.
34. La mayoría se esfuerza en el cumplimiento de sus obligaciones.
35. Cuando uno no sabe hacer algo, nadie lo ayuda.
36. Cuando tenemos un problema de índole laboral, nadie se interesa en resolverlo.
37. Existen personas cuyas normas y principios no favorecen el trabajo de la dirección.
38. En mi centro laboral se prepara a los trabajadores para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.

39. Aquí únicamente están pendiente de los errores.
40. Aquí se expulsa o sanciona al trabajador con facilidad.
41. En general el trabajo se hace superficial o mediocrementemente.
42. Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece.
43. Realmente nos preocupa el prestigio de nuestra dirección.
44. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.
45. Cada área trabaja por su lado.
46. Aquí el poder está concentrado en unas pocas personas.
47. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de la información (Chismes).
48. Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.
49. Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco.
50. A menudo se inician trabajos que no se saben porque se inician.
51. El jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.
52. Los programas de estudio y capacitación son para pocos.
53. En este centro ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.
54. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.
55. Los problemas se analizan siguiendo reglas para encontrar soluciones creativas.
56. El trabajo de este grupo merece reconocimiento.
57. Toda decisión que se toma es necesaria consultarla con los superiores, antes de ponerla en práctica.
58. Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.
59. La mayoría nos sentimos satisfecho con el ambiente físico de nuestro departamento.
60. Defendemos con fuerza nuestro trabajo y la imagen de nuestra área.
61. El espíritu de equipo de esta dirección es excelente.
62. Los recursos limitados de nuestro departamento los compartimos con otros grupos de la dirección.
63. Los que poseen información no la dan a conocer tan fácilmente.
64. En esta dirección existen grupos que se oponen a todos los cambios.

65. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.
66. Las personas que trabajan bien son reconocidos.
67. Por lo general, tenemos muchas cosas que hacer y no sabemos por donde empezar.
68. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros, no siempre son sinceras.
69. Normalmente se reconoce el buen desempeño del trabajo.
70. A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.
71. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.
72. En general todos tratan con cuidados los bienes del centro.
73. Aquí los resultados de trabajo son el fruto de algunos pocos.
74. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta dirección.
75. Aquí a cada uno se le considera como conocedor de su trabajo.
76. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.
77. Los jefes de la dirección no colaboran entre ellos.
78. Aquí todas las áreas viven en conflicto permanente.
79. aquí la información está concentrada en unas pocas personas.
80. Las iniciativas de los grupos no reciben apoyo de los niveles Superiores.

Instrucciones para la aplicación del cuestionario

Cada una de estas áreas críticas o variables se desglosa en 4 subvariables para un mejor análisis de las mismas y por cada subvariable existen 5 afirmaciones en el instrumento. Estas afirmaciones están formuladas como proposiciones que se refieren a hechos concretos, a cosas que pueden ocurrir o no en la organización y están redactadas de forma aleatoria en el cuestionario.

Incluye una **hoja de respuesta*** en la que se decide si la proposición es verdadera (V) o falsa (F). La respuesta implica la emisión de un juicio en el sentido de si esto sucede o no, al marcarse con una cruz en la opción que se considere esté más acorde con el criterio del encuestado de acuerdo con lo que se refiere en cada ítem.

Se responde de forma anónima y sin límite de tiempo lo que garantiza una mayor veracidad en las respuestas, ya que los sujetos pueden sentir cierta presión institucional si se conoce su identidad.

Para la calificación se construye una plantilla que lleve implícitas las respuestas correctas (sean **V** o **F**) de cómo debe ser percibido el clima ideal. Las respuestas correctas tienen el valor de un punto y las incorrectas se igualan a cero. Esto arroja un total de puntos por sub-variables, un máximo de 5 puntos que sumado a las demás sub-variables contenidas en cada área crítica alcanzaría el valor de **20**. En total sumarían **80** puntos, igual al número de reflexiones incluidas en el instrumento.

Para el análisis de los resultados se construyen gráficos por cada área crítica, en el eje de las X se colocan las sub-variables y en el eje de la Y los valores alcanzados por estas, entre 0 y 5. Se unen los puntos de los valores alcanzados con una línea de manera que quede confeccionado el perfil que representará como se percibe el clima en esa área.

Para interpretar los resultados, si el valor alcanzado es menor que 3, entonces el clima en dicha sub-variable es desfavorable. Si oscila entre 3 (incluyendo el 3) y 4 se considera medianamente favorable y si es entre 4 (se incluye el 4) y 5 es favorable.

HOJA DE RESPUESTA DEL CUESTIONARIO

1	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	2	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	3	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	4	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
5	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	6	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	7	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	8	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
9	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	10	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	11	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	12	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
13	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	14	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	15	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	16	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
17	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	18	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	19	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	20	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
21	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	22	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	23	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	24	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
25	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	26	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	27	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	28	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
29	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	30	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	31	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	32	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
33	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	34	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	35	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	36	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
37	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	38	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	39	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	40	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
41	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	42	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	43	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	44	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
45	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	46	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	47	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	48	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
49	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	50	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	51	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	52	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
53	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	54	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	55	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	56	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
57	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	58	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	59	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	60	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
61	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	62	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	63	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	64	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
65	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	66	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	67	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	68	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
69	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	70	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	71	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	72	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
73	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	74	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	75	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	76	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
77	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	78	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	79	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	80	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>

TABLA DE LOS ESTADÍGRAFOS DEL “CUESTIONARIO SOBRE MI TRABAJO”.

PROTECCIÓN	Liderazgo				Motivación				Reciprocidad				Participación			
	D	EE	ETE	SC	RP	RA	R	ACT	AT	CP	RT	E	CPD	CI	IF	IC
moda	5	4	5	4	5	5	2	4	3	4	5	3	5	5	3	4
media	3.6	3.5	4	3.4	3.7	3.5	2.2	2.8	3.4	3.6	3.8	2.8	3.8	3.6	3	3
%que vieron positivamente la variable	58.5	59.9	75	53	64.4	59.9	3.95	39.4	47.3	63.8	69.7	33.6	67	57	44.7	48
GERENCIA																
moda	5	4	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	3	5
media	3.9	3.65	4.1	3.5	3.9	3.6	2.37	3.6	3.2	3.5	4	3.5	3.3	3.9	2.8	3.2
%que vieron positivamente la variable	76.4	70.6	80	57	68.6	62.7	13.7	63	49	56.9	70.6	62.7	51	71	39.2	51
TOTAL																
moda	5	4	5	4	5	5	3	4	3	4	5	3	5	5	3	4
media	3.7	3.6	4.1	3.4	3.8	3.56	2.27	3.2	3.3	3.56	3.9	3.2	3.5	3.7	2.94	3.1
mediana	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3	4	4	3	3
%que vieron positivamente la variable	63.1	62.6	76.0	53.7	65.5	60.6	6.4	45.3	47.8	62.1	70.0	40.9	63.0	60.0	43.3	49.0

Leyenda: **Liderazgo** (D: dirección, EE: estímulo a la excelencia, ETE: estímulo al trabajo en equipo, SC: solución de conflictos), **Motivación** (RP: realización personal, RA: reconocimiento a la aportación, R: responsabilidad, ACT: adecuación a las condiciones de trabajo), **Reciprocidad** (AT: aplicación al trabajo, CP: cuidado del patrimonio institucional, RT: retribución, E: equidad) y **Participación** (CPD: compromiso con la productividad, CI: compatibilidad de intereses, II: intercambio de información, IC: involucración al cambio).

ANEXO 3 Entrevista grupal en eslabones intermedios de mando.

Para la investigación se utilizó una pregunta inductora que propició otras preguntas en función de las respuestas emitidas.

La pregunta fue la siguiente:

→ *¿Qué elementos positivos, negativos e interesantes ha tenido para ustedes el desempeño como jefes?*

ANEXO 4: Guía de observación

Para los recorridos

Indicadores:

- ❖ Condiciones de la transportación.
- ❖ Estados de ánimos más frecuentes.
- ❖ Temas que se abordan.
- ❖ Flujo de información.

Para la Actividad

Indicadores:

- ❖ Participación.
- ❖ Claridad en el objetivo de la misma.
- ❖ Ubicación espacial y psicológica de los participantes: grupos, subgrupos.
- ❖ Estados anímicos.
- ❖ Tipos de relaciones que se establecen.
- ❖ Tipo de Comunicación.